

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC**  
**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**GESIEL CARDOSO ESPANHOL**

**A CONTRIBUIÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS COMO  
FERRAMENTA DE GESTÃO PARA A ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO  
EM UMA EMPRESA DE FERRAGENS DO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA-SC**

**CRICIÚMA, JULHO DE 2013**

**GESIEL CARDOSO ESPANHOL**

**A CONTRIBUIÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS COMO  
FERRAMENTA DE GESTÃO PARA A ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO  
EM UMA EMPRESA DE FERRAGENS DO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA-SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado  
para obtenção do Grau de Bacharel no Curso  
de Ciências Contábeis da Universidade do  
Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Leonel Luiz Pereira

**CRICIÚMA, JULHO DE 2013**

**GESIEL CARDOSO ESPANHOL**

**A CONTRIBUIÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS COMO  
FERRAMENTA DE GESTÃO PARA A ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO  
EM UMA EMPRESA DE FERRAGENS DO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA-SC**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado  
pela Banca Examinadora para obtenção do  
Grau de Bacharel no Curso de Ciências  
Contábeis da Universidade do Extremo Sul  
Catarinense, UNESC, com linha de pesquisa  
em Formação e Exercício Profissional.

Criciúma, 09 de Julho de 2013.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Leonel Luiz Pereira - (UNESC) - Orientador

---

Prof. Juliano Vitto Dal Pont - (UNESC) - Examinador

---

Prof. Luiz Henrique T. Daufembach - (UNESC) - Orientador

**Dedico este trabalho aos meus familiares,  
base de minha formação e caráter e a minha  
noiva Rafaela pelo carinho, apoio e  
compreensão.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, autor da minha vida, presente em todos os momentos, que proporcionou a força e a inspiração necessária para que a cada dia eu pudesse dar mais um passo para esta conquista.

Agradeço aos meus pais, Jorge e Delzi pelo incentivo e a força que puderam me manter firme em minhas decisões. Agradeço pelo amor incondicional, educação e formação que me deram, preceitos estes que levarei por toda a minha vida.

Aos meus irmãos “mais velhos” pelos incentivos e conselhos que ajudaram a formar e traçar meus objetivos.

Agradeço a minha noiva Rafaela pela compreensão, por me apoiar em minhas decisões e por dar força em todos os momentos, bons ou ruins. Agradeço pelo amor, carinho e por acreditar no meu potencial.

Aos colegas de classe e amigos que fiz nesses quatros anos e meio de curso, pela ajuda mútua e pela confiança que depositamos uns aos outros.

Ao meu orientador Prof. Leonel, pela dedicação e orientação para o desenvolvimento desse trabalho.

A todos os professores do curso de Ciências Contábeis da Unesc, por contribuírem para a minha formação profissional e pessoal.

Enfim, agradeço a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização desse sonho.

**“Não existem pessoas de sucesso e pessoas fracassadas. O que existem são pessoas que lutam pelos seus sonhos ou desistem deles.”**

**Augusto Cury**

## RESUMO

ESPANHOL, Gesiel Cardoso. **A contribuição da administração de recursos humanos como ferramenta de gestão para a organização:** um estudo de caso em uma empresa de ferragens do município de Criciúma-SC. 2013. 93 p. Orientador: Leonel Luiz Pereira. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

O mundo dos negócios da atualidade é caracterizado pela competição acirrada entre as organizações, que buscam constantemente sua solidificação no mercado. Neste contexto, as organizações buscam formas de expor à sociedade seus diferenciais competitivos, mostrando as qualidades que as diferem das demais organizações que as cercam. Com isso, as organizações investem cada vez mais em capital intelectual, pois compreendem que o seu negócio só terá sucesso se os seus colaboradores forem capacitados e estiverem prontos para desafios. O objetivo geral desta pesquisa é identificar quais as contribuições que administração de recursos humanos pode trazer para uma organização, pois compreende-se que as organizações dependem de recursos financeiros, recursos físicos, máquinas, equipamentos e estruturas físicas para o desenvolvimento das atividades, porém, sem os recursos humanos nenhum desses itens tem importância, pois são as pessoas que promovem a movimentação de todos esses recursos. Para isso foi utilizado a pesquisa bibliográfica e descritiva, abordando o problema de forma qualitativa. O referencial bibliográfico deu suporte para o entendimento de que as organizações passam a ver seus colaboradores como parceiros, pessoas que somam para o sucesso do empreendimento. Além disso, as empresas de sucesso cada vez mais investem em benefícios para os colaboradores e suas famílias e também em qualidade de vida no trabalho, sendo um dos principais diferenciais competitivos do mercado. Abordando o problema de forma qualitativa, pode-se observar que os gestores devem promover a motivação e crescimento de seus subordinados para que o processo de desenvolvimento da organização aconteça. Para que todos esses fatores possam ser eficazes, a administração de recursos humanos conta com seus subsistemas, onde cada um deles é responsável por uma parte do desenvolvimento da gestão de pessoas. Dessa forma, através do estudo de caso realizado em uma empresa comercial do ramo de ferragens, pode-se compreender que a mesma necessita estruturar seu departamento de recursos humanos e reavaliar os procedimentos utilizados atualmente, para que o seu desenvolvimento possa ocorrer de forma ordenada e seus colaboradores se sintam motivados em um ambiente de trabalho agradável.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Parceiros. Organização. Sucesso.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Os desafios do terceiro milênio .....	21
Figura 2 - As culturas organizacionais adaptativas e não-adaptativas.....	26
Figura 3 - O iceberg da cultura organizacional.....	27
Figura 4 - Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow .....	30
Figura 5 - Gráfico dos fatores de motivação segundo Herzberg .....	32
Figura 6 - Os estressores na vida de cada pessoa .....	38
Figura 7 - Segurança como responsabilidade de linha e função de staff .....	40
Figura 8 - Modelo de pesquisa sobre qualidade de vida no trabalho .....	42
Figura 9 - As diferenças entre recrutamento interno e externo .....	47
Figura 10 - Os diversos tipos de recompensas .....	51
Figura 11 - Vantagens dos benefícios para a organização e para o empregado .....	54
Figura 12 - Organograma da empresa objeto de estudo.....	64



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Áreas de responsabilidade da função de pessoal .....	17
Quadro 2 - Os parceiros da organização .....	20
Quadro 3 - As pessoas são recursos ou parceiros da organização? .....	22
Quadro 4 - Fatores motivadores, segundo Maslow .....	31
Quadro 5 - Alternativas de valorização do empregado, segundo Quick.....	33
Quadro 6 - Definições de salário .....	50
Quadro 7 - Rotatividade em 12 meses.....	69
Quadro 8 - Motivos de rescisão.....	81
Quadro 9 - Tempo de permanência na empresa.....	82

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ARH	Administração de Recursos Humanos
ASO	Atestado de Saúde Ocupacional
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CCT	Convenção Coletiva do Trabalho
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CTPS	Carteira de Trabalho e Previdência Social
DIRF	Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte
DP	Departamento de Pessoal
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
GFIP	Guia do Recolhimento ao FGTS e Informações à Previdência Social
GP	Gestão de Pessoas
GPS	Guia da Previdência Social
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IRRF	Imposto de Renda Retido na Fonte
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RH	Recursos Humanos
TRCT	Termo de Rescisão do Contrato de Trabalho

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	10
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	11
1.3 JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>14</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	14
2.2 A ORIGEM DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	15
2.3 AS PESSOAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES .....	18
2.4 CARACTERÍSTICAS DA NOVA POLÍTICA DA GESTÃO DE PESSOAS .....	20
2.5 INFLUÊNCIAS DA CULTURA E DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE PESSOAS .....	24
2.6 O PROCESSO MOTIVACIONAL .....	29
2.7 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	36
2.8 O GESTOR DE RECURSOS HUMANOS .....	43
2.9 OS SUBSISTEMAS DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	45
<b>2.9.1 Recrutamento e seleção .....</b>	<b>46</b>
2.9.1.1 Recrutamento .....	46
2.9.1.2 Seleção .....	48
<b>2.9.2 Remuneração .....</b>	<b>50</b>
2.9.2.1 Conceito de Salário .....	50
2.9.2.2 Gestão de Cargos e Salários .....	52
<b>2.9.3 Benefícios .....</b>	<b>52</b>
<b>2.9.4 Treinamento e desenvolvimento .....</b>	<b>54</b>
2.9.4.1 Treinamento .....	54
2.9.4.2 Desenvolvimento .....	55
<b>2.9.5 Departamento de pessoal .....</b>	<b>56</b>
2.9.5.1 Admissão .....	56
2.9.5.2 Folha de pagamento .....	57
2.9.5.3 13º salário .....	58
2.9.5.4 Férias .....	59
2.9.5.5 Rescisão do contrato de trabalho .....	59
2.9.5.6 Obrigações acessórias .....	60

<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>61</b>
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>63</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	63
4.1.1 Organograma da empresa.....	64
4.1.2 Missão, visão e valores.....	65
4.2 CARACTERIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA.....	66
4.2.1 Diagnóstico das atividades do departamento de recursos humanos da empresa.....	66
4.3 PROPOSTAS DE MELHORIAS .....	83
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>89</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>92</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se o tema do presente trabalho. Da mesma forma, evidencia o problema da pesquisa e aborda os objetivos geral e específicos. Por fim, apresenta-se a justificativa, com o intuito de mostrar a relevância do estudo e suas contribuições.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

Em decorrência das diversas mudanças no ramo empresarial, onde a competitividade nos negócios é cada vez mais acirrada e tem espaço no mercado somente as empresas em destaque, isso vêm contribuindo para que as organizações, em um âmbito geral, venham repensar sua forma de lidar com seus colaboradores, promovendo uma política de gestão de pessoas adequada para a nova realidade de mercado.

As organizações atualmente têm procurado investir em capital humano, pois compreendem que para uma boa gestão dos negócios, seus colaboradores são peças fundamentais para o desenvolvimento deste. Elas veem as pessoas como parceiras para o sucesso de seu empreendimento, deixando de existir apenas o compromisso de uma troca de favores, onde a empresa contrata uma pessoa para prestação de um determinado serviço e em contrapartida, esta pessoa presta seu serviço em troca de um salário.

As pessoas têm aprofundado seus conhecimentos, estão investindo em aprendizado, a fim de enriquecer o seu currículo e por consequência, terem uma melhor colocação no mercado de trabalho, onde poderão ter sucesso profissional, satisfação pessoal e uma condição financeira mais favorável.

As organizações sabem que se manter na frente de seus concorrentes não é uma tarefa fácil e compreendem que seu diferencial está justamente no seu quadro de pessoal. São as pessoas que movem as empresas e elas são peças fundamentais para o seu sucesso. Seus colaboradores contribuem diretamente para que a empresa permaneça no mercado e se destaque entre outras que competem no mesmo ramo de atividade.

São as pessoas que dão personalidade à empresa em que trabalham. Sendo assim, elas são responsáveis pelo desenvolvimento de todas as atividades,

desde a produção, atendimento à fornecedores, até a venda de seus produtos ou mercadorias. Dessa forma, resta o interesse desse colaborador em realizar suas atividades de forma correta ou não, o que influenciará diretamente no resultado final da empresa.

Diante da nova realidade, gestores e colaboradores tem tido comportamentos diferentes, pois reconhecem que um necessita do outro. E assim, dentro das organizações tem se fortalecido o departamento específico para tal fim, chamado de Recursos Humanos (RH) ou Gestão de Pessoas (GP). A este departamento compete o elo entre a empresa e seus colaboradores, sendo responsável por todos os assuntos relacionados às pessoas que nela trabalham. Mais que um departamento que burocratiza o registro e cálculo de folha de pagamento de colaboradores, a Administração de Recursos Humanos (ARH) é responsável pela captação e retenção de talentos em uma organização.

Diante do exposto, esta pesquisa objetiva responder a seguinte questão-problema: quais as contribuições da administração de recursos humanos como ferramenta de gestão para uma empresa do segmento de ferragens do município de Criciúma?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral dessa pesquisa é identificar quais as contribuições que a administração de recursos humanos pode trazer como ferramenta de gestão para uma empresa do segmento de ferragens do município de Criciúma.

Para atingir o objetivo geral, destaca-se os seguintes objetivos específicos:

- Conhecer os benefícios e contribuições trazidos com a implantação da administração de recursos humanos;
- Abordar de que forma as organizações estão investindo no capital humano para melhor desenvolvimento das atividades e geração de talentos;
- Descrever os subsistemas que englobam o sistema de recursos humanos;
- Descrever as principais diferenças entre um departamento de pessoal e a administração de recursos humanos;

- Propor mudanças nos procedimentos de recursos humanos da empresa;
- Comparar a teoria com as práticas de recursos humanos adotadas pela empresa.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Por se tratar de uma área muito abrangente, a administração de recursos humanos requer profissionais qualificados, prontos para lidar diariamente com as questões que envolvem o setor. É necessário que o profissional dessa área se mantenha constantemente atualizado, a fim de não se comprometer com possíveis erros que venha a acontecer por falta de conhecimento dos procedimentos. Além disso, o profissional da ARH precisa conhecer as pessoas que colaboram para a empresa, demonstrando interesse pelo papel que cada um desempenha em colaboração com a mesma.

A administração de recursos humanos está ligada diretamente à cúpula administrativa da empresa, o que induz que os colaboradores que trabalham neste setor preferencialmente sejam especializados no ramo da administração, psicologia ou ciências contábeis. Ser detentor de informações pertinentes a assuntos trabalhistas e previdenciários é primordial para dominar as rotinas do setor.

A literatura é muito abrangente para os profissionais do departamento de Recursos Humanos, mas como afirmado anteriormente, os responsáveis dessa área precisam estar atualizados, frente às diversas mudanças ocorridas diariamente no que compete à legislação trabalhista.

Por isso, esta pesquisa objetiva a busca de informações que venham ao encontro dos procedimentos diários das empresas, a fim de compartilhar como mais uma ferramenta de pesquisa e de auxílio para as atividades do setor. Por meio da pesquisa bibliográfica, este estudo proporcionará a coleta de informações relevantes aos interessados no assunto, contribuindo para o esclarecimento das diversas situações que podem ocorrer neste departamento, na rotina diária das organizações.

A pesquisa sobre a administração de recursos humanos é um tema consideravelmente conhecido, porém em constante mudança, já que grande parte das organizações tem um departamento de pessoal que realiza algumas práticas de RH, porém de forma eventual, por não ter uma administração de recursos humanos

estruturada. Por esta razão, torna-se essencial a realização desta pesquisa, com o intuito de trazer novos conhecimentos para o enriquecimento do assunto.

Enfim, é importante ressaltar a importância desta pesquisa no âmbito social, pois frente às constantes inovações no ramo empresarial, colaboradores e empreendedores buscam fazer o melhor para o crescimento pessoal e coletivo. E, com uma eficiente gestão de pessoas, os interesses serão alicerçados: a empresa por ter colaboradores comprometidos, os colaboradores por estarem realizados profissional e financeiramente e a sociedade em geral, pela melhoria na qualidade do ambiente de vida.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo deste capítulo é abordar a fundamentação teórica sobre o estudo deste assunto, por meio de conceitos e definições que deem embasamento aos temas ligados a administração de recursos humanos.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

As organizações inseridas em nossa sociedade, para se manterem atuantes, conquistarem seus propósitos e cumprirem com sua missão, precisam ser administradas.

A palavra *administração* vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa a realização de uma função abaixo do comando de outrem, isto é, a prestação de um serviço a alguém. No entanto, a palavra administração sofreu uma radical transformação no seu significado original. A tarefa da *Administração* é interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional [...]. (CHIAVANETO, 2001, p. 9).

Para que os objetivos possam ser alcançados, é necessário que um grupo de pessoas esteja envolvido, onde cada pessoa tenha sua função e o conjunto desses esforços transforma-se no que se pretende almejar.

Conforme Silva (2008, p. 5) descreve, “[...] a grande maioria das definições de administração compartilha uma ideia básica: a administração está relacionada com o alcance de objetivos por meio dos esforços de outras pessoas.”

A função da administração é o planejamento de ações executadas por várias pessoas para que seja adquirido um bem comum ou individual, através da organização, planejamento e controle de procedimentos, a fim de que o resultado final possa ser atingido conforme planejado.

“A administração é o conjunto de atividades próprias de certos indivíduos – chefes executivos – que têm a missão de ordenar, encaminhar e facilitar os esforços coletivos [...] para a realização de objetivos previamente definidos.” (CHIAVENATO, 2001, p. 119).

Dessa forma, entende-se que a administração está ligada ao conceito de que há um superior que delega funções aos seus subordinados. Porém, de forma geral, esse conceito está sofrendo mudanças significativas no que diz respeito às transformações no mundo dos negócios e no modo de vida das sociedades.

Conforme estudos realizados sobre a teoria das relações humanas, a preocupação se concentra em maior escala às pessoas que fazem parte da organização, dando ênfase aos aspectos psicológicos e sociológicos que movem os seres humanos. Uma das bases dessa teoria buscava afirmar que as condições psicológicas das pessoas que trabalham em uma organização afetam diretamente na produtividade e que os gestores precisam ser mais sensíveis às necessidades dos empregados.

Para Silva (2008, p. 184), a escola de relações humanas

[...] como mais comumente é conhecido o movimento, foi construída com base na Teoria Clássica. As teorias administrativas desenvolvidas até então desencadearam uma alteração: a ênfase colocada na *tarefa* (Taylor), na *estrutura* (Fayol) e na *autoridade* (Weber) foi transferida para a ênfase nas *pessoas* que fazem parte das organizações.

O comportamento do ser humano varia de acordo com a sua necessidade. Dessa forma, a pessoa é dotada de necessidades básicas, que se não realizadas, interferem diretamente no seu comportamento. A Teoria das Relações Humanas constatou também a existência dessas necessidades humanas básicas, estando elas em três níveis: necessidades fisiológicas, necessidades psicológicas e necessidades de auto-realização. Essas necessidades é que motivam o comportamento do ser humano e influenciam também em sua produtividade. (CHIAVENATO, 2001).

Dessa forma, compreende-se que a empresa depende diretamente das pessoas para o seu sucesso e que isso só é possível se as mesmas estiverem motivadas. Da mesma forma, os gestores precisam ser mais flexíveis e atenciosos com seus subordinados, sabendo liderar, motivar e conduzir as pessoas que estão sob seu comando.

## 2.2 A ORIGEM DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A administração de recursos humanos, oriunda da administração em um contexto geral, surgiu com o propósito de estreitar as relações humanas dentro das organizações, fazendo com que os interesses de todas as partes fossem respeitados.

Milkovich et al (2000, p. 19), afirmam que

por administração de recursos humanos (ADMINISTRAÇÃO DE RH) entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações do

trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos.

Tanto quanto é importante que a organização tenha recursos financeiros, estruturas prediais, máquinas e equipamentos para a realização de suas atividades, as pessoas são essenciais para que todas essas atividades possam ser realizadas. Dessa forma, a organização, para seu pleno sucesso, precisa ampliar seu relacionamento com as pessoas que a movimentam, não bastando apenas o interesse em uma prestação de serviços em troca de um salário.

Segundo Boog e Castro (2002, p. 61), “[...] a função e as práticas de recursos humanos derivam da difusão e do desenvolvimento do humanismo nas organizações e surgem devido a diversos fatores contextuais que caracterizam o fim do século XIX e o início do século XX.”

Com o crescimento do desenvolvimento econômico e tecnológico no final do século XIX no hemisfério norte, sofisticou-se também as formas de trabalho. Por consequência, foi necessária uma mudança significativa na seleção das pessoas para o desenvolvimento dos trabalhos que agora precisavam ser realizados de forma mecânica ao invés de manual, como eram realizados anteriormente. Por consequência, seria preciso selecionar pessoas mais preparadas para a realização das atividades e dessa forma, as empresas precisavam atrair e reter pessoas mais qualificadas, o que não era tarefa fácil.

Chiavenato (2004, p. 17) afirma que a administração de recursos humanos “[...] surgiu a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais. Suas origens remontam ao início do século XX, após o forte impacto da Revolução Industrial [...].”

No início a função de pessoal era destinada somente para cuidar dos assuntos relacionados à parte burocrática dos empregados, como admissão, demissão, controle de frequências e pagamentos. Até então, o gerente de pessoal permanecia apenas como o responsável por essas questões, fazendo com que todos obedecessem às normas impostas pela organização. Marras (2005, p. 24) afirma que “foi somente na década de 50 que apareceu a denominação que ligava essa área à de ciências humanas”.

A partir daí se iniciou o processo de criação das demais funções de pessoal, indo além das questões técnicas e mecânicas, ao ponto de administrar todos os assuntos relacionados às pessoas que integravam a equipe de trabalho.

Foi criado um departamento específico para cuidar de tais assuntos, denominado departamento de relações humanas, ou recursos humanos.

Nas indústrias, além do gerente de relações humanas, criou-se a função da gerência de relações industriais, que ficaria responsável diretamente por todos os assuntos relacionados aos aspectos operacionais e administrativos, intermediando trabalhadores e entidades sindicais a respeito de greves, reajustes salariais e demais reivindicações.

Conforme Marras (2005, p. 24) destaca,

num modismo típico dos anos 60, nos Estados Unidos criou-se paralelamente ao GRH o gerente de relações industriais (GRI) (*industrial relation manager*) para distinguir o gerente que cuidava de aspectos puramente administrativos (GRI) daquele que seria o especialista sobre questões 'humanas' (GRH). O ganho dessa vez não foi somente de nomenclatura. Nem só de status. A 'moderna' função de GRH ganhou diversas subáreas que passaram a lhe dar uma abrangência muito maior [...].

A estrutura de um RH começou então a ser definida, observando as funções que seriam delegadas ao departamento de relações industriais e as que seriam acrescentadas ao departamento de recursos humanos, conforme demonstra o quadro 1:

Quadro 1 - Áreas de responsabilidade da função de pessoal

Área de responsabilidade da função de pessoal		
<b>Chefe de Pessoal</b>	<b>Gerente de RI</b>	<b>Gerente de RH</b>
<b>Até 1950</b>	<b>De 1950 a 1970</b>	<b>De 1970 até 1999</b>
Controles da Frequência	Controle da Frequência	Controle da Frequência
Faltas ao Trabalho	Faltas ao Trabalho	Faltas ao Trabalho
Pagamentos	Pagamentos	Pagamentos
Admissões e Demissões	Admissões e Demissões	Admissões e Demissões
Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT
	Serviços Gerais	Serviços Gerais
	Medicina e Higiene	Medicina e Higiene
	Segurança Patrimonial	Segurança Patrimonial
	Segurança Industrial	Segurança Industrial
	Contencioso Trabalhista	Contencioso Trabalhista

	Cargos e Salários	Cargos e Salários
	Benefícios	Benefícios
	Recrutamento e Seleção	Recrutamento e Seleção
	Treinamento	Treinamento
		Avaliação de Desempenho
		Qualidade de Vida
		Desenvolvimento Gerencial
		Relações Trabalhistas
		Sindicalismo
		Desenvolvimento Organizacional
		Estrutura Organizacional

Fonte: Adaptado de Marras (2004, p.25).

No decorrer dos anos, as organizações evoluíram consideravelmente para que as mudanças nas relações humanas pudessem existir. Assim, Marras (2004, p. 23) destaca que essas mudanças começaram a surgir “[...] a partir do desenvolvimento dos processos, métodos e normas do trabalho, o interesse no estudo de alguns fenômenos colaterais observados no campo da psicologia organizacional e da sociologia no trabalho [...].”

Foi com essa nova visão que a ARH começou a se difundir dentro das organizações, representado não somente como um departamento operacional, mas estratégico.

## 2.3 AS PESSOAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES

Toda organização depende do capital humano para gerir seus negócios. As pessoas são, de fato, parte integrante no desenvolvimento do sucesso ou do fracasso da empresa onde atuam. Chiavenato (1999, p. 6) revela que “as pessoas constituem o principal ativo da organização.” O capital humano se tornou o maior recurso necessário para o progresso da organização. Todos os recursos são necessários, porém são as pessoas que fazem com todos os demais recursos sejam eficientes.

A permanência no mercado, com posição de destaque é evidenciada conforme a maturidade da equipe de trabalho criada e administrada por seu gestor. Os colaboradores oferecem seu potencial intelectual, suas habilidades e experiências, contribuindo diretamente para o crescimento da organização.

A ideia de que as empresas “competem por meio das pessoas” dá ênfase ao fato de que o sucesso depende cada vez mais da capacidade empresarial de gerenciar o capital humano. A expressão capital humano refere-se ao valor econômico do conhecimento, das habilidades e das capacidades da empresa. (BOHLANDER, SNELL E SHERMANN, 2005, p. 9).

É nesse sentido que cada vez mais as organizações têm gerido seus negócios, reconhecendo que somente com uma equipe preparada poderá alcançar os objetos propostos e a lucratividade almejada.

Limongi-França et al (2002, p. 26) argumentam que “[...] se tornaria muito difícil falar de gestão de recursos humanos sem fazer a referência à questão da competitividade e da agregação de valor para o negócio e os clientes”. Os autores ainda finalizam enfatizando que não há “[...] nenhuma preocupação específica de aprofundar os vínculos entre comportamento humano no trabalho e a obtenção de vantagens competitivas.”

O diferencial competitivo relacionado à qualidade do quadro de pessoal de uma organização se torna peça fundamental para que ela seja destaque entre os seus concorrentes. É a partir da eficiência do capital humano que a organização terá condições de administrar todas as suas deficiências operacionais, a fim de eliminá-las ou ao menos minimizá-las. O resultado desse processo fará com que seu empreendimento obtenha as demais qualidades necessárias para competir com seus concorrentes.

Conforme Ulrich (2000, p. 275) argumenta,

na era pós-industrial, o sucesso de uma empresa reside mais em suas capacidades intelectuais e de sistemas que em ativos físicos. A capacidade de gerenciar o intelecto humano – e de convertê-lo em produto e serviço útil – está rapidamente se tornando a habilidade executiva fundamental do momento. Como resultado, as pessoas têm se interessado por capital intelectual, criatividade, inovação e organização que aprende.

Dessa forma é possível compreender a necessidade de reter as pessoas que contribuirão para o sucesso da empresa, trazendo para próximo dos gestores os colaboradores que agregam valor ao empreendimento.

Chiavenato (1999, p. 6) revela que “todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo

com algum recurso.” Assim, uma empresa somente estará em atividade se obtiver a participação efetiva de todos os envolvidos no processo, sejam eles os fornecedores, acionistas ou investidores, clientes e principalmente os empregados. Esse fato é evidenciado, conforme demonstra o quadro 2:

Quadro 2 - Os parceiros da organização

<b>Parceiros da Organização</b>	<b>Contribuem com:</b>	<b>Esperam retornos de:</b>
Acionistas e Investidores	Capital de risco, Investimentos	Lucros e dividendos, valor agregado
Empregados	Trabalho, esforço, conhecimentos e habilidades	Salários, benefícios, retribuições e satisfações
Fornecedores	Matérias-primas, serviços, insumos básicos, tecnologias	Lucros e novos negócios
Clientes e Consumidores	Compras e aquisições dos bens e serviços	Qualidade, preço, satisfação, valor agregado

Fonte: Chiavenato (1999, p. 6).

Chiavenato (2004, p. 8) ainda destaca que “as pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações.” O capital humano deve ser considerado como um aliado para o crescimento e não apenas como parte de um processo organizacional. Os empregados passam então a ser chamados de colaboradores, fornecedores do conhecimento e de habilidades para o enriquecimento social e intelectual da organização.

As organizações passam a reconhecer seus colaboradores como parceiros do empreendimento e não apenas como meramente empregados. Isso faz com que haja maior motivação por parte dos colaboradores, por se sentirem importantes no processo decisivo e na conquista dos objetivos traçados.

## 2.4 CARACTERÍSTICAS DA NOVA POLÍTICA DA GESTÃO DE PESSOAS

A visão que a sociedade terá a respeito de uma empresa, está ligada diretamente à forma com que ela se porta diante do seu público. Uma organização, além do propósito de gerar lucros, tem a missão de trazer benefícios a um determinado grupo de pessoas, através da prestação de seu serviço.

Dentro da nova realidade, pode-se entender que o comportamento das pessoas que trabalham em uma organização será evidenciado conforme a postura que o corpo administrativo reflete ao seu pessoal.

Uma gestão adequada de pessoas tem o poder de criar uma equipe de trabalho preparada para mostrar o diferencial ao público que a frequenta e a assiste.

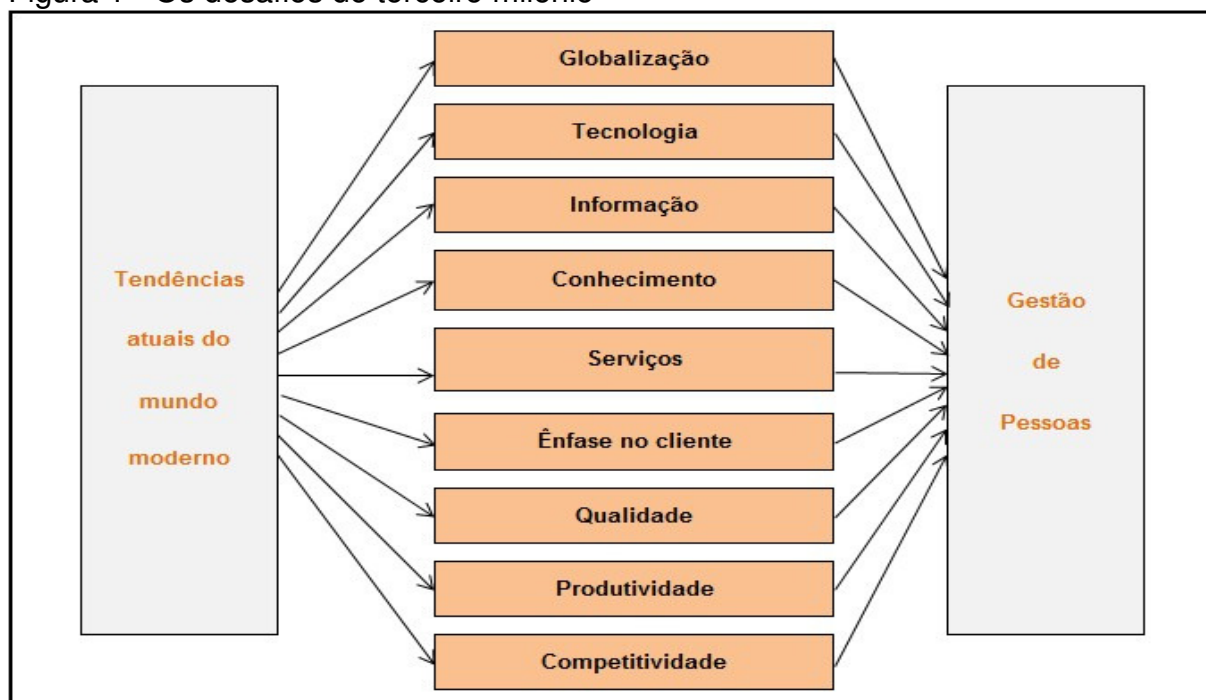
Conforme Ulrich (2000, p. 35) evidencia, o RH precisa

“[...] criar um novo papel e uma nova pauta para a área que focalizem os resultados, e não as atividades tradicionais de RH, como contratação de pessoal e remuneração. Esse setor não deveria ser definido pelo que faz, mas pelo que apresenta – resultados que enriquecem o valor da empresa para clientes, investidores e funcionários.”

O RH deve ser um departamento voltado para área estratégica da empresa, que promova ações de desenvolvimento e compartilhem ideias para mudanças e inovações no âmbito do crescimento organizacional.

Segundo Chiavenato (2004, p. 42), “o terceiro milênio aponta para mudanças cada vez mais velozes e intensas no ambiente, nas organizações e nas pessoas [...]”. Isso retrata que as organizações precisam se moldar às tendências atuais do ambiente de negócios, a fim de seguirem o ritmo acelerado de mudanças das pessoas e dos processos, tornando-se capaz de competir com as demais empresas. Tal entendimento se ilustra na figura 1:

Figura 1 - Os desafios do terceiro milênio



Fonte: Chiavenato (2004, p. 45).



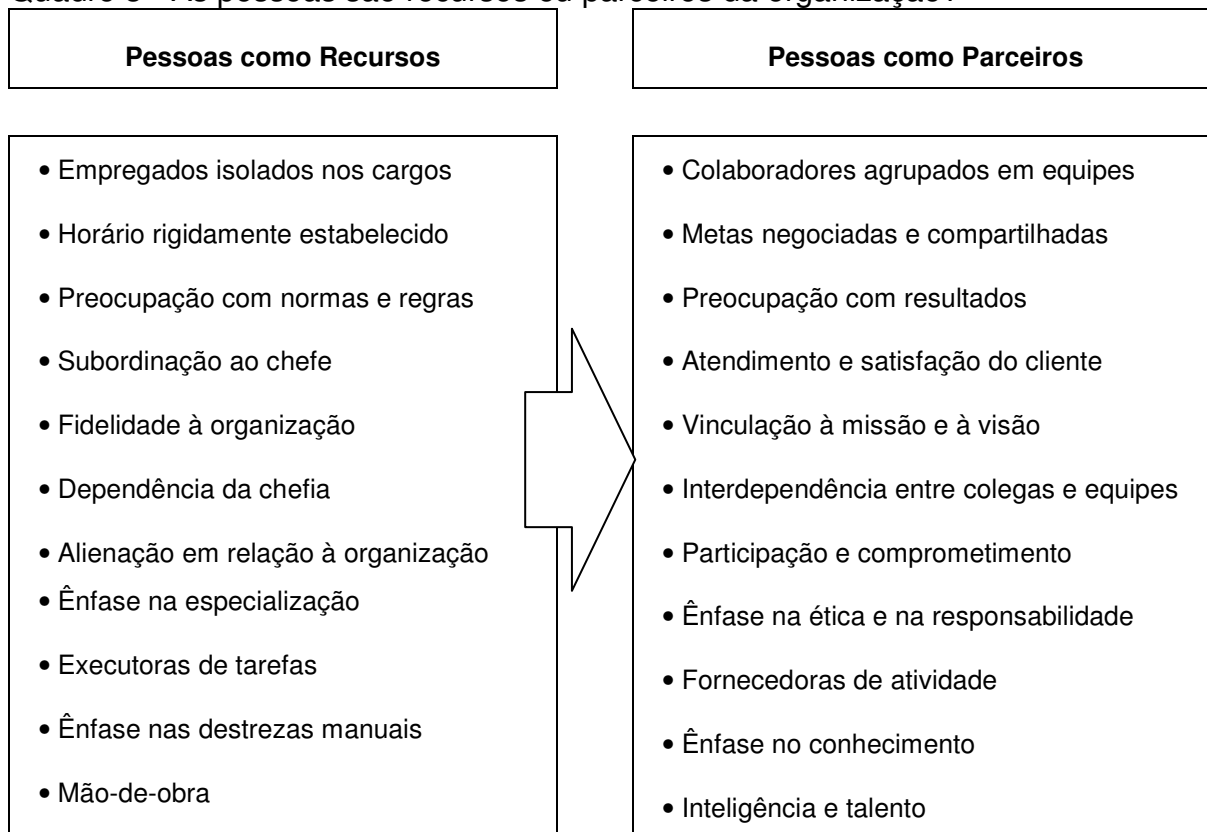
Como um departamento estratégico, o RH precisa converter essas tendências em estratégias e ações conjuntas com todos os departamentos da empresa, tornando-o um parceiro para o desenvolvimento econômico e financeiro.

Conforme o entendimento de Ulrich (2000, p. 39), “na nova economia, a vitória surgirá a partir de capacidades organizacionais, como rapidez, capacidade de reação, agilidade, capacidade de aprendizagem e competência dos funcionários.”

Com a globalização, as empresas devem seguir em busca de inovação constante para competir com o mercado. Com isso, os próprios colaboradores precisam estar em constante inovação, devido ao surgimento de novas tecnologias e a maneira de realização dos trabalhos. O RH nesse sentido deve buscar formas de incentivo e capacitação adequada para o seu quadro de pessoal, a fim de atualizá-los e torná-los aptos para acompanhar o desenvolvimento da organização.

A gestão de pessoas deve deixar claro aos colaboradores que eles são peças fundamentais para o seu sucesso. Dessa forma, os gestores precisam evidenciar o papel e a importância que cada colaborador tem para o desenvolvimento de determinada função. O quadro 3 demonstra as duas formas de como as pessoas podem ser vistas em uma organização:

Quadro 3 - As pessoas são recursos ou parceiros da organização?



Fonte: Chiavenato (1999, p. 7).

O novo modelo de gestão de pessoas compartilha a ideia de que os gestores devem se aproximar mais de seus colaboradores, para demonstrar maior confiabilidade. As pessoas, em contrapartida investem na empresa, por meio de seus esforços físicos e intelectuais, responsabilidade e comprometimento. Isso faz com que sejam quebradas as barreiras de pensamentos que indicam que o contato entre um gestor e seu subordinado é meramente a troca de favores.

A função de RH é um componente fundamental da organização de hoje. Antigamente, a ênfase era colocada no fazer corretamente as coisas através dos métodos e regras impostos aos funcionários e assim, obter eficiência. O salto para a eficácia veio com a preocupação em atingir objetivos e resultados. Não se pode imaginar a função de RH sem se conhecer os negócios da organização. Cada negócio tem diferentes implicações na ARH. O principal objetivo desta é ajudar a organização a atingir suas metas, objetivos e realizar sua missão. (CHIAVENATO, 1999, p. 9).

A administração de recursos humanos deve ser responsável pela definição da estrutura organizacional. Ou seja, tem a finalidade de criar as diretrizes gerais de como a organização irá executar suas ações corporativas, o modelo de gestão de seus negócios.

As empresas devem investir em capacitação para seus colaboradores. Isso irá refletir na valorização dos profissionais das áreas estratégicas definidas, suprimindo as necessidades de correção ou melhorias de determinado setor. Segundo Limong-França et al (2002, p. 42), “a participação mais ampla de colaboradores de diferentes níveis da organização na formulação estratégica é adotada também como forma de tornar esse processo mais interativo e contínuo, estimulando [...] o comprometimento.”

O foco de todas as empresas hoje deve ser a gestão das pessoas. Esse departamento não pode ficar centralizado a uma determinada área da empresa. Todos os setores devem estar envolvidos na participação da estimulação e capacitação dos colaboradores, a fim de administrar talentos. O papel da ARH está se inovando constantemente, fazendo com que ela participe de todas as decisões da empresa. A gestão de pessoas visa à socialização organizacional e promove a cultura de valorização de todas as pessoas envolvidas nos processos produtivos, estratégicos e decisórios da empresa. (CHIAVENATO, 1999).

Ao passo que exista a colaboração de mais pessoas no processo de estruturação e execução estratégica, implica na participação ampla dos envolvidos e

no sentimento de importância por ter colaborado para o sucesso de determinado projeto.

## 2.5 INFLUÊNCIAS DA CULTURA E DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE PESSOAS

As organizações precisam ter definido o modo com que seus negócios devem ser administrados e isso precisa ficar claro a todas as pessoas envolvidas nesse processo. Da mesma forma, sua política de gestão de pessoas deve ser evidenciada para aqueles que ingressam ou pretendem ingressar na organização, ou seja, deve ser apresentado a estes a sua cultura organizacional.

Lacombe (2005, p. 228) define cultura organizacional como sendo o “conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração.”

Chiavenato (1999, p.138) argumenta que “a cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através das normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização.”

É a cultura organizacional que distingue uma empresa da outra, pois cada uma tem sua maneira própria de tratar dos assuntos administrativos e de traçar seus objetivos empresariais. Marras (2005, p. 289) diz que “é pela sua cultura que uma empresa fixa a marca do seu perfil e também orienta e controla o comportamento daqueles que a formam.”

Dessa forma, uma organização será reconhecida conforme as características de sua cultura organizacional. As pessoas que trabalham na organização devem conhecer também a cultura organizacional, sabendo de seus costumes e valores, a fim de se adaptarem ao modo com que a empresa trabalha e se apresenta à sociedade.

Chiavenato (2004, p. 99) argumenta que “viver em uma organização, trabalhar nela, atuar em suas atividades, desenvolver carreira nela é participar intimamente de sua cultura organizacional.” A empresa apresenta sua cultura e as pessoas envolvidas nela desenvolverão seu comportamento e suas atitudes conforme demanda os preceitos dessa cultura. Assim, é necessário que as pessoas

se adaptem à cultura organizacional estabelecida ou ainda compartilhem ideias para mudanças na cultura, se for necessário.

Assim, é possível identificar que uma empresa precisa ter fixada a sua cultura organizacional, como meio de poder cobrar das pessoas envolvidas no seu processo organizacional o modo com que devem se portar. Porém, nem sempre as empresas apresentam de forma clara a sua cultura organizacional, permitindo que as atividades sejam executadas sem um padrão.

Marras (2005, p. 291-292) diz que são componentes da cultura:

1. Valores: são crenças e conceitos que moldam o contorno cultural de um grupo, estabelecendo padrões de comportamento, de avaliação e de imagem. Em algumas organizações, o sistema de valores baliza e demonstra claramente quais as prioridades e o caminho que a empresa normalmente deseja seguir na busca de seus objetivos [...].
2. Ritos: praticados com a finalidade de perpetuar, no dia-a-dia, os valores organizacionais e tornar a cultura mais coesa. Exemplos: café da manhã com o presidente (o presidente da empresa convida duas ou três vezes por semana um grupo de empregados para tomar o café da manhã no seu gabinete, trocam ideias, sugestões etc.), trote na universidade e outros. [...].
3. Mitos: são figuras imaginárias, geralmente oriundas da interpretação de fatos não-concretos e que são utilizadas para reforçar crenças organizacionais com o intuito de manter certos valores históricos. Um exemplo de um mito é a afirmativa “a nossa empresa é uma grande família”. Os mitos são renovados constantemente através dos ritos, razão pela qual perdem a propriedade de terem acontecido somente uma vez. [...].
4. Tabus: no processo cultural os tabus têm a função de orientar comportamentos e atitudes, principalmente enfocando questões de proibições ou de coisas não bem-vistas ou não permitidas. Por exemplo: questões de raça, presença indesejada de mulheres, questões de religião etc.

A cultura organizacional pode ser modelada e modificada através dos tempos, para se adaptar as novas realidades do mundo dos negócios. A cultura organizacional ideal poderia ser definida como aquela que pode ser mais aceita pela alta administração e seus colaboradores ao mesmo tempo.

Existem dois tipos de cultura organizacional: a adaptativa e a não-adaptativa. A cultura organizacional adaptativa tem flexibilidade e tem enfoque na criatividade, mudanças e inovações, estando em constantes revisões e atualizações, podendo até mudar suas ideias e valores, se for preciso para a adaptação ao mercado. Já a cultura organizacional não-adaptativa é caracterizada pela rigidez e conservadorismo. Suas ideias, valores e costumes se mantêm ao longo do tempo, não acompanhando a evolução do mundo ao seu redor. (CHIAVENATO, 2004).

A figura 2 enfatiza esse entendimento, demonstrando as características que diferenciam esses dois tipos de cultura organizacional:

Figura 2 - As culturas organizacionais adaptativas e não-adaptativas

	Culturas adaptativas	Culturas não-adaptativas
Normas de comportamento	Os administradores prestam atenção a todos os aspectos, especialmente aos clientes, e iniciam a mudança quando precisam alcançar seus legítimos interesses, mesmo que isso signifique assumir riscos	Os administradores tendem a comporta-se política e burocraticamente de modo isolado. Como resultado, eles não mudam suas estratégias prontamente para ajustar ou ganhar vantagens com a mudança em seus ambientes de trabalho
Valores compartilhados	Os administradores cuidam profundamente dos clientes, investidores e empregados. Eles atribuem forte valor às pessoas e aos processos que podem criar mudanças úteis (como liderança acima e abaixo da hierarquia administrativa)	Os administradores cuidam principalmente de si mesmos, de seu grupo imediato de trabalho ou de algum produto (ou tecnologia) associado com seu grupo de trabalho. Eles atribuem mais valor à ordem e à redução de riscos nos processos administrativos do que em liderar iniciativas

Fonte: Chiavenato (2004, p. 171).

A cultura organizacional apesar de poder sofrer mudanças, para se apresentar competitiva no mercado, também deve ter estabilidade, mantendo alguns valores como sua identidade e marca que a diferencia das outras organizações.

A criação e execução desses valores e atitudes é que fazem todo o diferencial em uma empresa de grande sucesso, pois é percebido não somente pelas pessoas diretamente envolvidas nas atividades, mas também por terceiros, como clientes, fornecedores e a comunidade em geral.

A administração de recursos humanos deve trabalhar em conjunto com a alta administração para fixar esses preceitos da cultura organizacional. A ARH deve desenvolver ações para que todos trabalhem na mesma direção, a fim de reforçar e continuar a cultura.

A cultura exprime a identidade da organização. Ela é construída ao longo do tempo e passa a impregnar todas as práticas, constituindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. (CHIAVENATO, 1999, p. 139).

Chiavenato (1999, p. 139) explica que “alguns aspectos da cultura organizacional são percebidos mais facilmente, enquanto outros são menos visíveis e de difícil percepção.”

A cultura organizacional pode ser comparada com um iceberg, onde o que fica acima do nível da água é visível a todos, enquanto o que fica abaixo da água, sendo a maior parte, fica invisível, representando o que as pessoas não podem ver ou quem sabe não percebem. (CHIAVENATO, 1999).

A figura 3 ilustra o entendimento do autor:

Figura 3 - O iceberg da cultura organizacional



Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999, p. 140).

Os aspectos mais ocultos podem ser considerados os mais resistentes às mudanças e podem ser vistos como os pontos estratégicos da organização, que realmente não devem ficar visíveis a todos os níveis da organização, bem como a terceiros.

Geralmente são as mudanças ocorridas no ambiente externo as que corroboram para que haja as mudanças de uma cultura organizacional. Abertura de um concorrente, inovação num processo produtivo são aspectos que podem levar uma organização a se adaptar e criar novas culturas. Segundo Lacombe (2005, p. 234) as “resistências podem ser atenuadas se houver uma boa comunicação das

razões pelas quais as mudanças são necessárias e se forem introduzidos bons mecanismos para concretizar a mudança.”

Toda mudança requer esforços de todas as partes e mesmo que a mudança seja para algo melhor, o primeiro impulso será de resistência. Neste sentido, é fundamental também a participação da ARH para disseminar e implantar os programas de transformação para que a empresa não sofra negativamente os impactos das mudanças em sua cultura organizacional.

A parte mais visível da cultura – a ponta externa do *iceberg* –, onde estão os padrões e estilos de comportamento dos funcionários, é a mais fácil de mudar. Contudo no nível invisível estão os valores compartilhados e pressuposições desenvolvidos ao longo da história da organização. Este segundo nível é mais difícil de mudar. (CHIAVENATO, 1999, p. 142).

As empresas devem estar preparadas e dispostas a mudar aspectos de sua cultura organizacional para acompanharem o processo de mudança do mercado. Devem compreender o momento certo de mudar e o que mudar, ao ponto de não prejudicarem sua administração e os valores conquistados ao longo do tempo.

Apesar de muitos compararem o termo cultura organizacional com clima organizacional, ambos seguem caminhos distintos. Segundo o entendimento de Lacombe (2005, p. 236),

o clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes [...]

Dessa forma, entende-se que clima organizacional está vinculado diretamente ao ambiente interno da organização, observando o grau de satisfação e o comportamento dos colaboradores que convivem num mesmo ambiente.

Segundo Chiavenato (2004, p. 63), o comportamento das pessoas em uma organização

[...] é complexo e depende de *fatores internos* (decorrentes de suas características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, motivação, percepção do ambiente interno e externo, atitudes, emoções, valores etc.) e *fatores externos* (decorrentes do ambiente que as envolve, das características organizacionais, como sistema de recompensas e punições, fatores sociais, políticas, coesão grupal existente etc.)

O clima organizacional reflete diretamente no quanto uma equipe de trabalho pode produzir e a qualidade de sua produção. Equipes maduras tendem a

conhecer e respeitar o espaço de cada colaborador dentro da organização e são caracterizadas pela inexistência de conflitos pessoais.

A percepção das pessoas sobre seu ambiente de trabalho é que determina o clima organizacional. Para isso é necessário que esse ambiente seja agradável, com uma estrutura propícia para a realização das atividades.

Além desses fatores, as ações de seus gestores e colegas de trabalho ajudam a determinar o clima organizacional. Lacombe (2005, p. 236) enfatiza que “um bom administrador prioriza a criação de um ambiente na organização tal que as pessoas trabalhem de forma eficaz num esforço comum, desenvolvam suas competências [...] e atinjam reconhecimento apropriado e recompensas.”

Os gestores devem direcionar sua equipe a trabalhar coletivamente, em prol de um mesmo objetivo. Devem deixar claro a todos que o trabalho em equipe deve ser harmonioso, para que o ambiente de trabalho seja o mais saudável possível.

Cada colaborador da empresa terá sua percepção individual, que somada à percepção de seu colega de trabalho formará a percepção coletiva sobre o ambiente de trabalho. É a percepção coletiva que forma o clima organizacional da empresa. Neste sentido, Chiavenato (2004, p. 102) argumenta que

o conceito de clima organizacional traduz a *influência ambiental* sobre a motivação dos participantes. Assim, ele pode ser descrito como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia seu comportamento.

O clima organizacional será favorável quando os colaboradores estiverem motivados e a empresa conseguir satisfazer as necessidades pessoais dos envolvidos e será desfavorável quando não houver a satisfação de tais necessidades.

Assim, compreende-se que o clima organizacional poderá variar conforme o momento que a empresa estiver passando e a forma com que os colaboradores serão beneficiados com isso.

## 2.6 O PROCESSO MOTIVACIONAL

As pessoas buscam não somente uma remuneração digna, mas que seja capaz de suprir ao menos suas necessidades básicas, as quais se transformam e variam conforme seu padrão de vida e a sociedade onde estão inseridas.



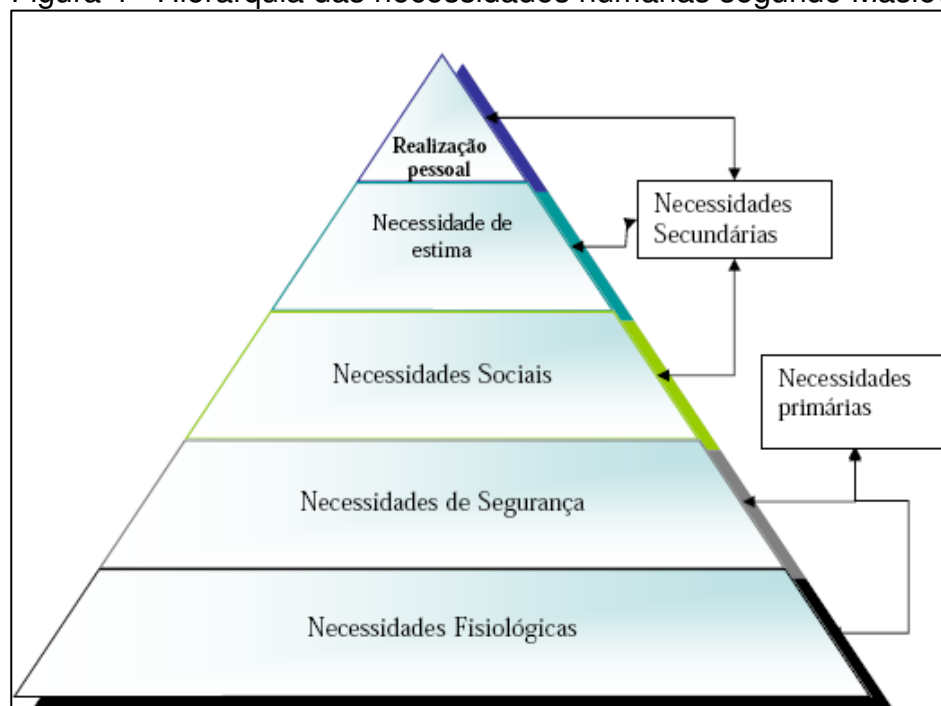
A motivação é uma das necessidades humanas. Segundo o entendimento de Lacombe (2005, p. 142), “o ponto de partida para motivar o pessoal é conhecê-lo e identificar suas necessidades, prioridades e desejos.” É uma necessidade humana se sentir útil e parte integrante da construção de algo que trará benefícios à sociedade.

Para se compreender o comportamento das pessoas, torna-se necessário um mínimo de conhecimento da *motivação* humana. É difícil definir exatamente o conceito de *motivação*, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De um modo geral, *motivo* é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. (CHIAVENATO, 2004, p. 63).

Em relação ao ambiente de trabalho há também que se falar em motivação, identificando quais as necessidades e o comportamento que cada indivíduo pode demonstrar. Marras (2005, p. 33), afirma que “a ‘atenção’ dada ao trabalhador consegue influir na sua produtividade.”

Sobre esse aspecto, há estudos realizados por Maslow onde apontam que há uma hierarquização das necessidades humanas. Segundo a teoria de Maslow (apud Marras, 2005, p. 34) “a motivação dos indivíduos objetiva satisfazer certas necessidades que vão desde as primárias (fisiológicas) – as mais simples – até as mais complexas ou psicológicas (auto-realização).” Para ilustrar tal afirmação, segue figura 4:

Figura 4 - Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow



Fonte: Adaptado de Lacombe (2005).

Para melhor entendimento de tais necessidades, Marras (2005, p. 34) descreve o que cada uma delas representa aos indivíduos, conforme quadro 4:

Quadro 4 - Fatores motivadores, segundo Maslow

<b>Tipo de Necessidade</b>	<b>O que ela representa</b>
Fisiológica	São as necessidades físicas como: sexo, bebida, comida, sono etc.
Segurança	A contrapartida da insegurança natural das pessoas: estabilidade, proteção, livre do perigo; um abrigo, uma estrutura, uma ordem etc.
Social	A necessidade endógena de amar e ser amado, ter amizades, vínculos familiares, intimidade etc.
Estima	O sentimento das pessoas de sentirem-se valorizadas pelos que as rodeiam; sua auto-estima; o desejo de sentir-se importante, competente e valorizado.
Auto-Realização	O desejo dos indivíduos de renovar e reciclar seu potencial; tornar-se cada vez mais o que cada um seria capaz de ser.

Fonte: Marras (2005, p. 34).

Conforme observado no quadro acima, a tendência é que as necessidades possam ser satisfeitas na ordem das básicas para as mais complexas. Isso indica que todo o ser humano precisa elevar seu grau de satisfação através do tempo, para se sentir realizado.

Neste sentido é possível observar que todo ser humano tem necessidades básicas que se não forem supridas, haverá desmotivação. A motivação é um dos fatores mais influentes que determinam o tipo de comportamento e o grau de produtividade que uma pessoa pode desempenhar.

Ainda sobre os aspectos relacionados à motivação, há os estudos dos fatores de motivação segundo Herzberg. Conforme Frederick Herzberg (apud Lacombe, 2005, p. 136-137) argumenta,

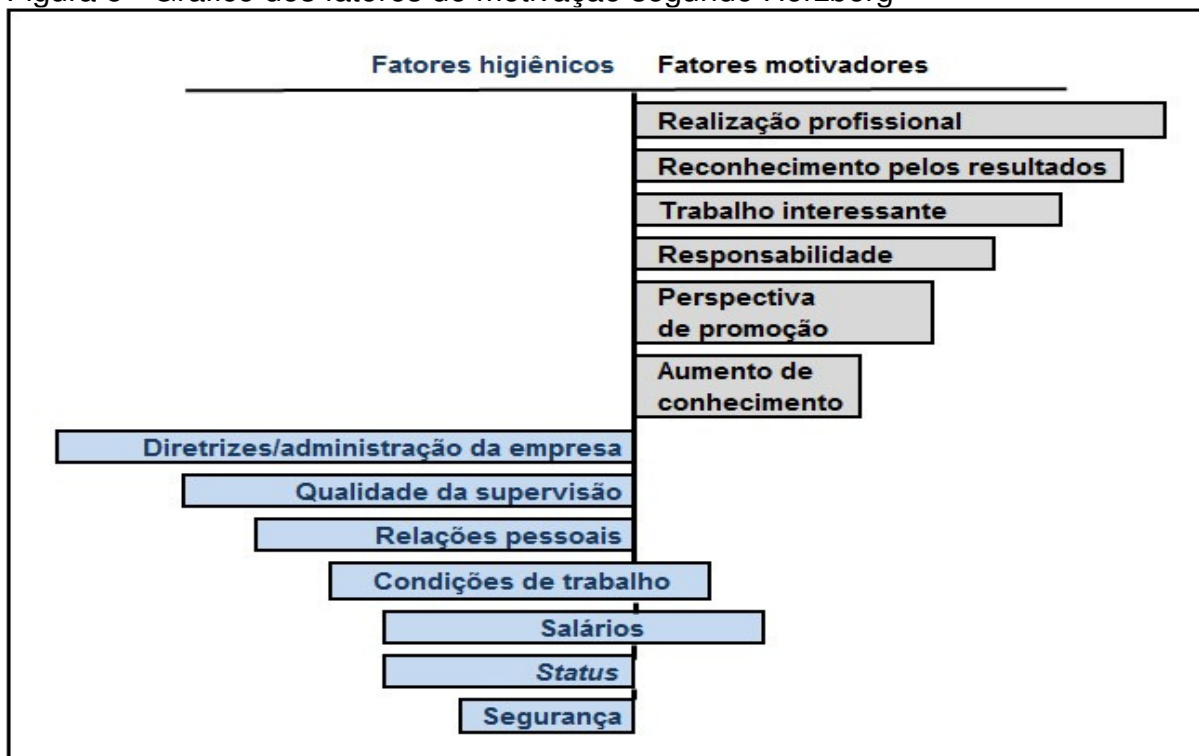
existem dois tipos de fatores motivacionais:

1. Os fatores relacionados aos aspectos de realização profissional e ao conteúdo do trabalho, como gosto pelo trabalho, aumento de conhecimentos, responsabilidade, reconhecimento pelos resultados, realização pessoal e profissional, que ele considera como os fatores motivacionais propriamente ditos e que são intrínsecos ou inerentes à pessoa.
2. Os fatores externos que dizem respeito ao ambiente de trabalho, como tipo de supervisão, conforto, salários, benefícios, *status* e segurança, que ele chamou de fatores higiênicos.

O autor afirma que os fatores motivadores é que determinam os resultados que um colaborador pode dar para a empresa. De outro lado, os fatores higiênicos é que fazem com que os colaboradores se mantenham produtivos e impeçam situações negativas. Dessa forma, os fatores motivadores são internos as pessoas e os fatores higiênicos são externos. (LACOMBE, 2005).

A figura a seguir demonstra os fatores de motivação de Herzberg:

Figura 5 - Gráfico dos fatores de motivação segundo Herzberg



Fonte: Lacombe (2005, p. 137).

Conforme indica a figura, as condições de trabalho e salários além de serem fatores higiênicos, também implicam nos fatores motivadores, porém não são determinantes para que a pessoa se mantenha totalmente motivada.

Com a competitividade nos negócios e a modernização na realização das atividades, se faz necessário que as organizações estejam dispostas a oferecer condições favoráveis de trabalho e um ambiente saudável, propício para a realização das atividades.

O relacionamento entre a empresa e seus empregados se mantém muito além da troca de favores. Empregado motivado significa produção eficaz, com menor grau de erro e maior rendimento. Além disso, as pessoas buscam melhores condições de vida para si e sua família, observando que isso pode ser conquistado com uma remuneração adequada e um bom ambiente de trabalho.

A organização e os colaboradores têm propósitos paralelos, cada qual conforme sua necessidade e onde pretendem chegar. A organização almeja lucros através do trabalho de seus colaboradores. Os colaboradores precisam atingir seus objetivos e propósitos pessoais, além de suas necessidades de sobrevivência e para isso dependem da organização. Para que sejam atingidos ambos os propósitos, os colaboradores dispõem à empresa sua força de trabalho, conhecimentos e motivação. Por sua vez, a organização deve manter seus colaboradores motivados, por meio de salários justos, benefícios e condições de trabalho que satisfaçam suas necessidades.

Um gerente deve ter em mente de forma muito clara que empregados e empresa têm interesses obviamente desiguais, divergentes e até antagônicos. Isso é natural. Enquanto o interesse pessoal do empregado é prioritariamente receber da empresa o máximo possível de contrapartida pelo seu trabalho, em termos de remuneração e segurança (salários, benefícios, estabilidade etc.), a empresa preocupa-se muito mais em fazer cumprir os objetivos de produtividade, qualidade e lucratividade acima de tudo. (MARRAS, 2005, p.38).

Apesar dos interesses desiguais, uma gestão estratégica de recursos humanos precisa orientar seus gestores a manter seus colaboradores motivados. Esses devem sempre alimentar a auto-estima dos seus colaboradores, demonstrando que tem confiança neles e que eles são importantes para a busca de resultados.

Para ilustrar tal afirmação, Quick (apud Marras, 2005, p. 282), “[...] cita 37 itens que denomina ‘reforços’ positivos que tanto a empresa quanto o supervisor podem utilizar para esse fim.” O quadro 5 evidencia esses 37 itens:

Quadro 5 - Alternativas de valorização do empregado, segundo Quick

1	Aumentar a responsabilidade dentro do mesmo nível de trabalho ( <i>job enlargement</i> )
2	Aumentar as responsabilidades para um nível superior ao seu trabalho ( <i>job enrichment</i> )
3	Praticar a rotação de tarefas
4	Indicar o empregado para formar um comitê ou uma ‘força tarefa’
5	Oferecer livre e/ou rápido acesso ao supervisor
6	Criar condições de conversas amigáveis ou relacionamentos informais
7	Buscar opiniões e sugestões
8	Assessorar o empregado na carreira profissional e oportunidades organizacionais
9	Fornecer informações da empresa, não confidenciais, mas de difícil acesso para o empregado

10	Mostrar preocupação com o bem-estar do empregado
11	Revelar alguns dos seus próprios problemas ao seu subordinado
12	Treinamento
13	Educação
14	Instrução
15	Prometer aumento de salário ou gratificação em dinheiro
16	Elogios
17	Prometer promoção
18	Local de trabalho mais adequado (desejado)
19	Novos ou melhores móveis e utensílios
20	Novos ou melhores equipamentos
21	Dar maior liberdade para o subordinado escolher seus próprios métodos de trabalho
22	Maior liberdade para o subordinado fazer seu próprio horário de trabalho
23	Maior liberdade para o subordinado escolher seus próprios métodos de trabalho
24	Chance de o subordinado trabalhar em sua própria casa ocasionalmente
25	Dar a oportunidade de trabalhar mais 'livre' de supervisão
26	Dar a oportunidade ao subordinado de liderar uma reunião em seu lugar
27	Dar a oportunidade ao subordinado de representar o supervisor numa reunião interdepartamental
28	Dar a oportunidade ao subordinado de fazer uma viagem de negócios em seu lugar
29	Pedir ao subordinado para levar um cliente ou visitante para almoçar ou jantar pela empresa
30	Dar a oportunidade ao subordinado de acompanhá-lo numa viagem ou encontro de negócios
31	Dar ao subordinado a liberdade para escolher o tempo de férias ou de trabalho extra
32	Almoçar ou jantar em companhia do subordinado na própria empresa
33	Convidar o subordinado para uma festa ou comemoração
34	Oferecer-lhe um presente, uma planta, um livro etc.
35	Dar-lhe a oportunidade de supervisionar tarefas ou serviços durante a sua ausência
36	Consignar ao subordinado tarefas que sejam da preferência dele
37	Dizer-lhe: muito obrigado!

Fonte: Marras (2005, p. 283).

Para que seja possível implantar todas essas alternativas de valorização dos empregados em uma organização, é necessário que essa tenha uma administração de recursos humanos bem estruturada, o que ainda é um pouco distante da realidade. Há de se transformar toda uma cultura organizacional, a forma de administrar o capital intelectual, bem como os próprios colaboradores precisam ser capacitados para poderem assumir tão grande responsabilidade e liberdade dentro da organização.

Porém, uma organização para ser adequada para trabalhar, ao menos precisar dar segurança e estabilidade para as pessoas. Segundo o entendimento de Chiavenato (1999, p. 345), “[...] a organização viável é aquela que não somente consegue captar e aplicar adequadamente os seus recursos humanos, como também os mantém satisfeitos a longo prazo na organização.”

Manter colaboradores satisfeitos permanentemente é tarefa quase que impossível. Com o passar dos tempos e conforme as mudanças vão acontecendo, as necessidades também vão mudando. Por isso, as organizações precisam se adaptar a essas mudanças e constantemente estarem atentas às necessidades de seus colaboradores.

Organização que bem se relaciona com seus colaboradores é aquela que conhece seu quadro de pessoal e tem um bom convívio com as pessoas que ajudam a cuidar do seu negócio. Além disso, não basta apenas conhecer as necessidades, mas promover formas de mudança para que todos se mantenham motivados.

Cumprir lembrar que as organizações são constituídas por pessoas e os administradores só podem ser bem-sucedidos se estiverem atentos e compreenderem bem os sentimentos, as necessidades e as motivações dessas pessoas. Os administradores precisam motivar sua equipe. Nem sempre isso é fácil, considerando as pressões a que estão submetidos. O primeiro passo para isso é conhecer a equipe. (LACOMBE, 2005, p. 138).

Dessa forma, é importante compreender as necessidades dos colaboradores para então estruturar a forma de administrar os processos de motivação. O que motiva alguns pode não motivar outros, pois cada ser humano tem suas particularidades. Cabe à empresa oferecer subsídios e oportunidades para que cada colaborador compreenda que é essencial para a ela. Só dessa forma ele se sentirá motivado e pronto para novos desafios.

## 2.7 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

As organizações precisam criar um ambiente de trabalho que seja agradável, com condições físicas favoráveis para os colaboradores executarem suas atividades.

Para Chiavenato (2004, p. 348), “qualidade de vida implica em criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho, seja em condições físicas – higiene e segurança –, seja em condições psicológicas e sociais.”

A tendência é que as organizações ofereçam aos seus colaboradores uma estrutura física adequada e lhes proporcione condições boas para que eles trabalhem em um ambiente agradável. Isso condicionará melhores condições para que todos trabalhem de forma saudável e sem riscos ocupacionais, aumentando a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

França (2007, p. 167) argumenta que

as necessidades das pessoas e os novos desafios no trabalho têm estimulado a estruturação das atividades de qualidade de vida nas empresas, caracterizando uma nova competência, uma nova especialização gerencial.

As empresas que demonstram importância com a qualidade de vida no ambiente de trabalho oferecido aos seus colaboradores agregam vantagens para que os mesmos se sintam motivados e dispostos para realizarem suas atividades. Dessa forma, Chiavenato (2004, p. 430) ressalta que “um ambiente de trabalho agradável pode melhorar o relacionamento interpessoal e a produtividade, bem como reduzir acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade de pessoal.”

Neste sentido, muitas empresas têm investido para que o ambiente de trabalho não ofereça riscos, bem como deixam claro aos colaboradores que elas realmente se preocupam com a qualidade de vida de todos os envolvidos.

A gestão da qualidade de vida no trabalho deve ser uma das ferramentas utilizadas pela administração de recursos humanos para agregar valores aos colaboradores. Deve ser tratada como uma ferramenta estratégica, que impulsiona a organização a valorizar e cuidar da vida dos colaboradores.

Conforme destaca França (2007, p.171-172),

considerando as múltiplas possibilidades de enfoque na Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (G-QVT), podem-se definir os seguintes níveis e implicações na estrutura das empresas:

- *Gestão Estratégica de QVT*, quando é declarada na missão e política da empresa, juntamente com a imagem corporativa.
- *Gestão Gerencial de QVT*, quando aparece como responsabilidade e atribuição dos líderes e chefes das áreas e departamentos específicos no segundo ou terceiro nível hierárquico, com ênfase em objetivos, metas e produtividade organizacional.
- *Gestão Operacional de QVT*, quando há ações específicas – aleatórias, reativas ou planejadas – que visam ao bem-estar e à conscientização de novas práticas de estilo de vida para as pessoas da empresa, mas não alinhadas aos propósitos de competitividade ou otimização do gerenciamento, da produtividade e da *performance* para o trabalho.

As empresas bem sucedidas têm estabelecido em sua política os enfoques da qualidade de vida no trabalho, como forma de evidenciar ao público em geral o compromisso que assumem com seus colaboradores, utilizando-a como uma ferramenta de gestão estratégica.

Atualmente, uma das doenças que tem atingido muitas pessoas e afetado a QVT é o estresse. Esse pode ser ocasionado também por consequência do ambiente de trabalho.

Chiavenato (2004, p. 433) define estresse como sendo “[...] conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa decorrente de estímulos ou estressores que existem no ambiente.”

O estresse pode ser denominado como a reação emocional de uma pessoa por se sentir insegura ou incapaz de realizar determinada tarefa. Isso implica diretamente na sua produtividade em seu trabalho, gerando desconforto e falta de motivação para trabalhar.

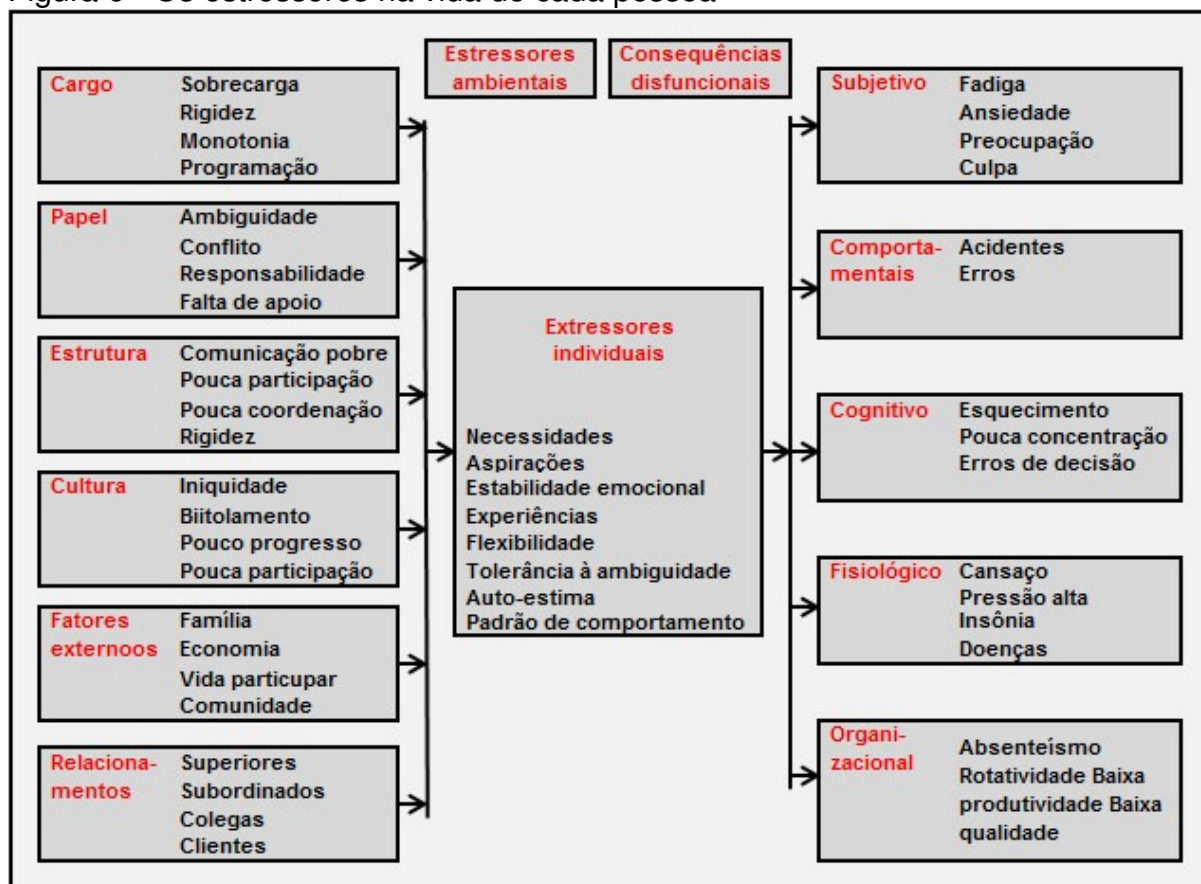
Segundo Chiavenato (2004, p. 433), “certos fatores relacionados com o trabalho, como sobrecarga de atividade, pressão de tempo e urgência, relações problemáticas com chefes ou clientes que provocam reações como nervosismo, inquietude, tensão, etc.”

Todos encaram o estresse como sendo um mal de século XXI, pois cada vez mais as pessoas têm sofrido com essa doença que afeta seu psicológico e as leva a total desmotivação de viver. O estresse pode ser consequência do mal convívio no ambiente de trabalho ou ainda o acúmulo de tarefas no mesmo, fazendo com que a pessoa se sinta impossibilitada de cumprir com seu dever. Ainda pode ser gerado por situações vividas dentro de sua vida particular, que da mesma forma implicará no seu comportamento dentro do ambiente de trabalho.

A figura 6 evidencia os estressores e o que eles geram na vida das pessoas:



Figura 6 - Os estressores na vida de cada pessoa



Fonte: Chiavenato (2004, p. 434).

Conforme demonstra a figura, os estressores determinam o tipo de comportamento e as consequências geradas a cada indivíduo. Cada pessoa, em sua particularidade reagirá diferente diante de uma situação, o que reflete diretamente na ineficiência da realização de uma atividade.

Além dos aspectos que determinam os estressores num ambiente de trabalho, há também que se falar de outras condições ambientais de trabalho.

Conforme o entendimento de Chiavenato (2004, p. 350),

O *trabalho* das pessoas é profundamente influenciado por *três grupos* de condições:

1. *Condições ambientais de trabalho*: como iluminação, temperatura, ruído etc.
2. *Condições de tempo*: como duração da jornada de trabalho, horas extras, períodos de descanso etc.
3. *Condições sociais*: como organização informal, relacionamentos, *status* etc.

As condições ambientais do trabalho referem-se às circunstâncias físicas no qual o empregado está envolto, no desempenho de suas funções. A luminosidade pode interferir na qualidade da produção de um empregado, dependendo dos detalhes e minúcias que exijam uma determinada atividade. Da

mesma forma, uma iluminação inadequada pode ocasionar a fadiga, podendo também ser responsável pela ocorrência de um acidente. O ruído pode não interferir no desempenho do colaborador, porém pode influenciar na saúde, sobre tudo sua audição. Existem determinados cargos que exigem elevado grau de temperatura, ou do contrário baixo grau de temperatura. Em ambos os casos, o empregado deve utilizar roupas adequadas para não pôr sua saúde em risco. (CHIAVENATO, 2004).

Outros fatores que determinam a qualidade de vida no trabalho são a segurança e higiene do trabalho. Segundo Tachizawa et al (2004, p. 229),

a higiene e segurança no trabalho visam basicamente a garantir condições adequadas à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores, tanto no que se refere à observância dos preceitos legais quanto à aplicação dos novos conceitos de gestão ambiental e gerenciamento ecológico.

Chiavenato (2002, p. 431) diz que “do ponto de vista da Administração de Recursos Humanos, a saúde e segurança dos empregados constituem uma das principais bases para a preservação da força de trabalho adequada.”

Atualmente, as empresas têm tomado todas as providências para que o ambiente de trabalho esteja seguro para a realização das atividades. Antes de ser uma exigência legal, é fator determinante para que sejam evitados acidentes de trabalho, impondo em risco a vida das pessoas e conseqüentemente prejuízo para a organização.

A insegurança pode gerar um custo elevado para a empresa, além de prejudicar a vida de seus colaboradores. Conforme o entendimento de Lacombe (2005, p. 255)

a insegurança é um gravíssimo problema para o acidentado, mas também representa custos para a empresa: salários pagos durante o tempo perdido; material ou equipamento danificado; horas extras pagas a outros funcionários para compensar o tempo perdido pelo acidentado; *overhead* relativo às horas não trabalhadas; diminuição do desempenho do acidentado quando retorna ao trabalho ou, alternativamente, tempo de aprendizado do novo funcionário; [...].

Para Chiavenato (2004, p. 352), segurança do trabalho “[...] é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes [...].”

As organizações tem a obrigação de orientar, prevenir e fiscalizar todas as ações ligadas à segurança. Inclusive, a maioria delas adotam medidas de punição disciplinar por desrespeito às regras ou o não uso dos equipamentos de segurança dados pela empresa.

Dependendo do esquema de organização da empresa, os serviços de *segurança* têm a finalidade de estabelecer normas e procedimentos, pondo em prática os recursos possíveis para conseguir a prevenção de acidentes e controlando os resultados obtidos. (CHIAVENATO, 2004, p. 352).

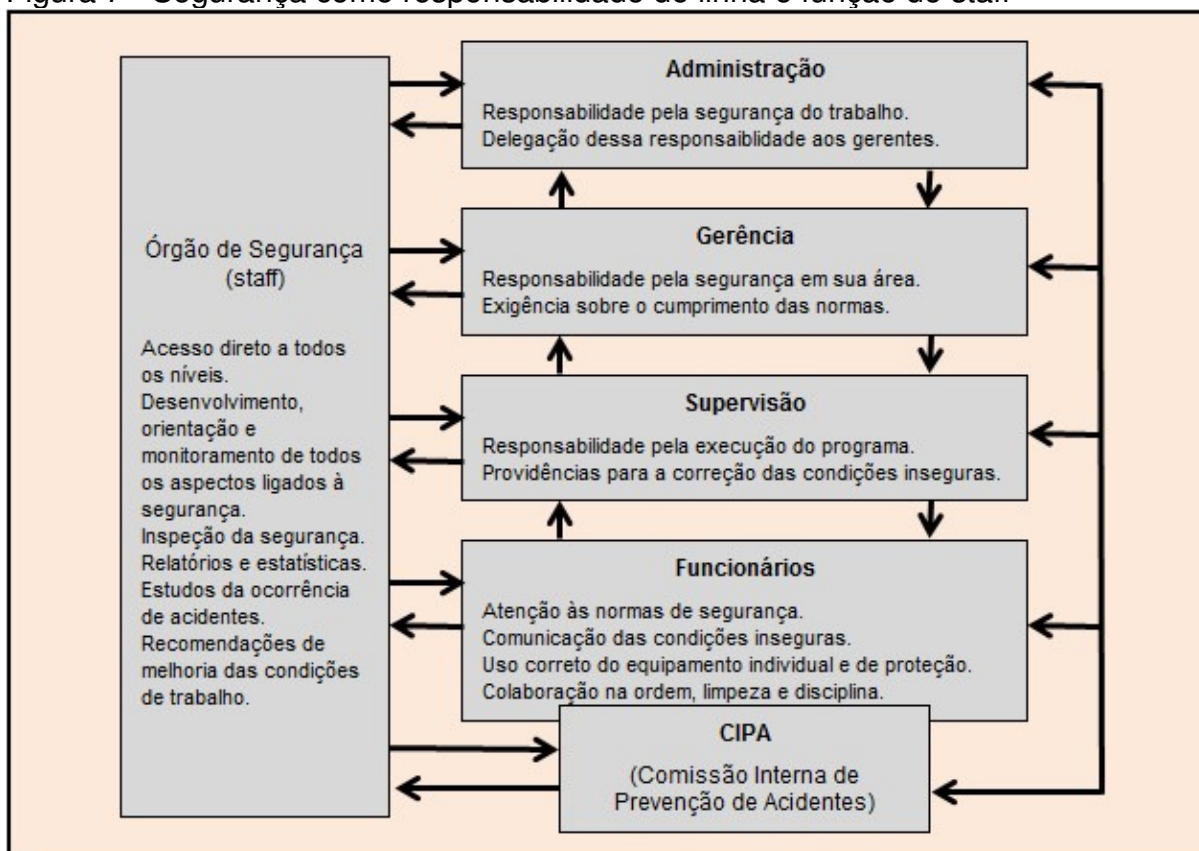
Para auxiliar os responsáveis pelos assuntos relacionados à segurança, bem como na fiscalização, há em determinadas organizações a CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes –, formada por colaboradores da mesma para tal fim.

Chiavenato (2004, p. 352) diz que a CIPA deve “[...] apontar os atos inseguros dos trabalhadores e as condições de segurança. Enfim, deve fiscalizar o que já existe.”

Para Lacombe (2005, p. 256) “a Cipa deve propor e mesmo obrigar a implantação de determinadas medidas com a finalidade de aumentar a segurança no trabalho.”

Dessa forma, a figura 7 evidencia todos os níveis da empresa e a responsabilidade de cada um, a respeito das questões de segurança:

Figura 7 - Segurança como responsabilidade de linha e função de staff



Fonte: Chiavenato (2004, p. 353).

Observando a figura, entende-se que toda a organização tem a missão de se preocupar com as questões de segurança, sendo que essa responsabilidade não

cabe apenas ao órgão de segurança, mas a todos os níveis gerenciais da organização.

Além de todas as questões voltadas à segurança no trabalho, as organizações devem estabelecer medidas para que seu ambiente de trabalho seja saudável, longe de riscos à saúde dos empregados.

Tachizawa et al (2004, p. 229) ressaltam que

a higiene no trabalho, também denominada higiene industrial, é uma ciência voltada para o conhecimento, a avaliação e o controle dos riscos para a saúde dos empregados, visando a prevenção das doenças ocupacionais, ou seja, aquelas relacionadas à profissão. Trata-se de um conjunto de normas e procedimentos que têm por objetivo proteger a integridade física e mental do trabalhador, procurando resguardá-lo dos riscos de saúde relacionados com o exercício de suas funções e o ambiente físico do trabalho.

Além dos fatores de saúde e segurança, as organizações que mantêm seu ambiente de trabalho íntegro, cultivam uma boa imagem e condicionam boas condições para que seus colaboradores tenham uma melhor produtividade, bem como uma qualidade de vida adequada.

Chiavenato (2004, p. 431) argumenta ainda que “os gerentes devem assumir também a responsabilidade de cuidar do estado geral de saúde dos funcionários, incluindo seu bem-estar psicológico.”

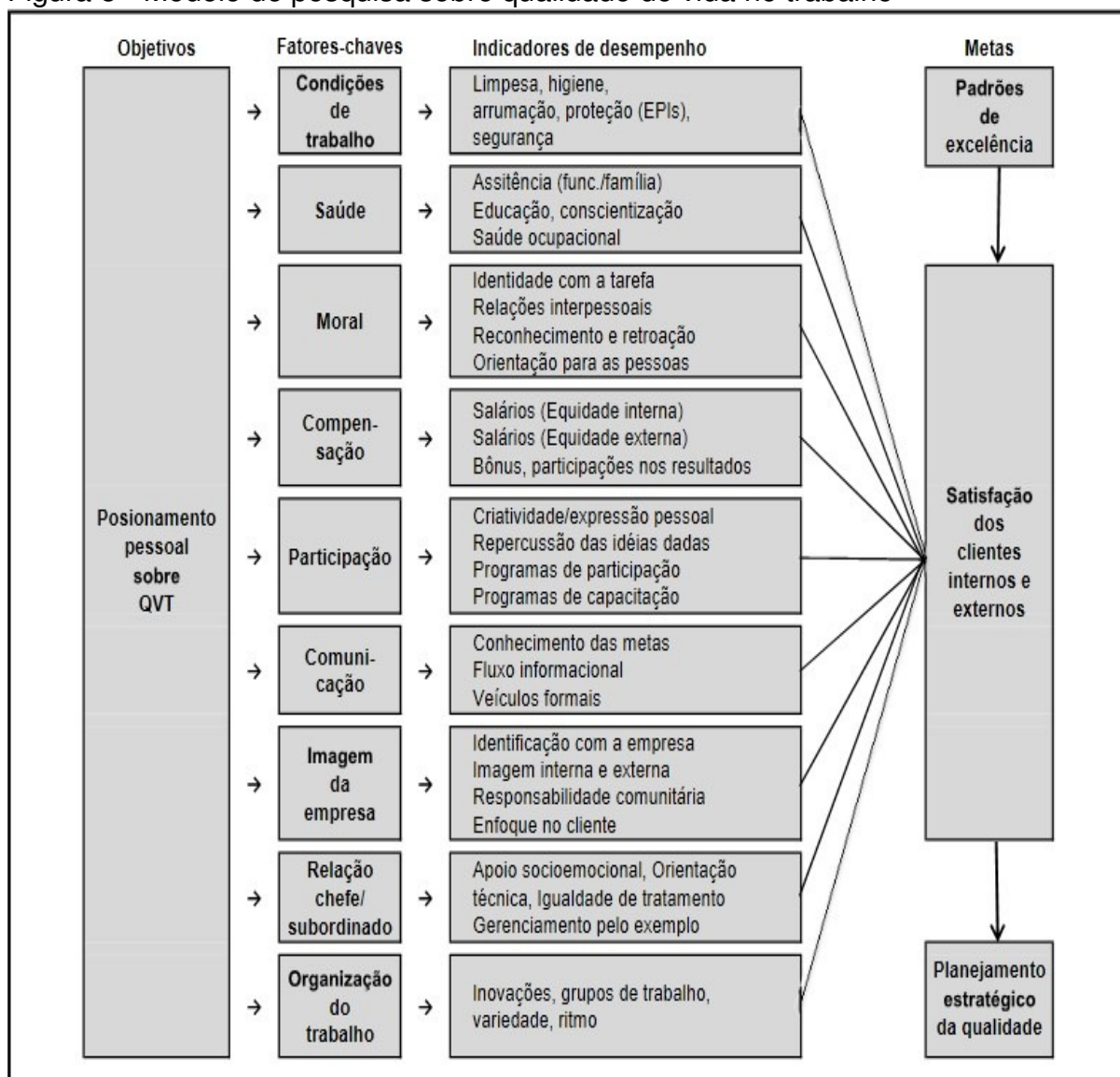
Dessa forma, é possível estabelecer que a qualidade de vida no trabalho vai muito além dos fatores de higiene e segurança do trabalho. As organizações necessitam criar um ambiente saudável, capaz de oferecer condições adequadas de trabalho e convívio com as demais pessoas, para manter seus colaboradores produtivos e satisfeitos.

Neste sentido, Chiavenato (2004, p. 365) afirma que “não são apenas as condições físicas de trabalho que importam. É preciso algo mais. As condições psicológicas também fazem parte do ambiente de trabalho.”

Como as necessidades pessoais variam de indivíduo para indivíduo, é um compromisso grande que a organização tem de fazer com que todos se sintam motivados e satisfeitos no seu ambiente de trabalho. Chiavenato (2002, p. 295) ressaltava que “para atender ao cliente externo, não se deve esquecer o cliente interno.” Ou seja, a qualidade do serviço ou da produção dependerá inteiramente do tratamento que o colaborador está recebendo da organização que trabalha.

A seguir, a figura 8 demonstra as peças formadoras da qualidade de vida no trabalho:

Figura 8 - Modelo de pesquisa sobre qualidade de vida no trabalho



Fonte: Chiavenato (2004, p. 366).

Conforme a figura demonstra, os requisitos que influenciam na qualidade de vida no trabalho são determinados por fatores-chaves, responsáveis por condicionar as situações do cotidiano dos colaboradores, que irão gerar os indicadores de desempenho, conforme seus fatores-chaves. Esses fatores, por sua vez refletiram na sua proposta, que é a meta de satisfação dos clientes internos e externos.

Sendo assim, pode-se entender que a qualidade de vida no trabalho será determinada pelas condições que a empresa dará a seus colaboradores, sendo que eles esperam bem-estar para trabalhar e a organização por sua vez, ao dar tais condições espera melhor rendimento e qualidade da produção.

## 2.8 O GESTOR DE RECURSOS HUMANOS

Para criar boas estratégias na gestão de pessoas, a organização precisa ter um líder nesse setor capaz de reter os talentos existentes, bem como captar novos talentos.

No surgimento das primeiras teorias sobre administração, o que existia era um chefe de pessoal, um líder responsável pelo controle básico das atividades dos operários, que controlava entradas e saídas, efetuava descontos e repreendia os operários por faltas, atrasos e os despedia quando o rendimento não estava sendo o esperado. O chefe de pessoal tinha cargo de confiança mediante ao patrão, pois o representava diante das situações que diziam respeito aos seus empregados.

“Tudo começou com a necessidade de ‘contabilizar’ os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeito de pagamento ou desconto. Tal qual se faz hoje.” (MARRAS, 2004, p. 22).

Com o surgimento dos sindicatos e das leis trabalhistas, o chefe de pessoal passa a ter um novo papel, o de cuidar do pessoal. Durante esse processo, os empregadores buscaram novas formas de alicerçar o relacionamento com seus empregados.

Com a escassez da mão de obra e o impedimento de pagar salários altos, consequência dos estragos deixados pela Segunda Guerra Mundial, os empregadores passaram a buscar alternativas para a retenção de empregados. O pagamento de salários indiretos, os treinamentos e melhores condições no ambiente de trabalho fizeram com que os empregados permanecessem por mais tempo em uma empresa. (MILKOVICH et al, 2000).

A globalização da economia e a abertura de novos mercados fizeram com que empresas entendessem que a redução dos custos e a qualidade de seus produtos estavam diretamente ligadas ao comportamento de seus empregados. Esses novos paradigmas designaram uma preocupação maior dos empregadores em relação ao ambiente de trabalho que estavam oferecendo aos seus empregados, bem como a pressão dos sindicatos também ajudaram os empregados a conquistarem essas melhores condições.

A empresa precisava de uma pessoa competente, capaz de entender as leis do trabalho que estavam sendo criadas e poder administrá-las, cumprindo com o

que ela determinava e ao mesmo tempo não desagradando aos interesses do empregador.

Milkovich et al (2000, p. 500) enfatizam que

o subsequente aparecimento dos sindicatos e das atividades trabalhistas gerou a necessidade de novas especializações, dessa vez na forma de negociadores e especialistas em relações trabalhistas. [...] o crescimento do sindicalismo e das atividades trabalhistas levou os empregadores a buscarem novas formas de organizar o relacionamento com seus empregados.

Atualmente, o gestor de recursos humanos segue uma postura mais humanista, estreitando as relações entre empregado e empregador. Ele precisa estar atento a todas as questões trabalhistas, mas acima disso precisa ter empatia para estabelecer relações sadias com todos os colaboradores, seja estes da alta administração até os de chão de fábrica.

Segundo Gil (2001, p. 51), “o gestor de pessoas não deixa de ser um Administrador de Recursos Humanos. Compete-lhe desenvolver os processos de suprimentos, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração das pessoas.”

Os autores Milkovich et al (2000, p. 28) argumentam que o futuro profissional de recursos humanos “desempenhará múltiplos papéis: prestadores de serviços centrados nos clientes, defensores da ética, parceiros dos negócios e agentes de mudanças.”

O gestor de pessoas deve desenvolver atitudes positivas e impulsionar os colaboradores às mesmas atitudes. Assim como deve tratar os colaboradores como parceiros da organização, pessoas que investem seu potencial nela e esperam um retorno.

Nesse contexto, o gestor de recursos humanos assume responsabilidades muito além da específica que é cuidar do capital humano da organização. Segundo o entendimento de Gil (2001, p. 61-62)

[...] delineia-se um novo perfil para esse profissional, que precisa ser capaz de:

- a) Atender aos usuários internos e externos: o foco de atenção do profissional do gestor de pessoas está voltado não apenas para as atividades no interior da empresa, mas também para o público externo, constituído pelos fornecedores e consumidores.
- b) Manter-se aberto para as novas tecnologias administrativas: o gestor de pessoas abandona a imagem tradicional de normatizador e fiscalizador de políticas, mas procura assegurar que o trabalho rotineiro seja realizado com a maior eficiência possível. [...].
- c) Proporcionar à organização empregados capacitados e motivados: um profissional que acredita serem as pessoas o maior patrimônio da empresa tem a obrigação de lhes proporcionar reconhecimento, não apenas pelo

dinheiro, que constitui apenas o elemento básico para a satisfação de suas necessidades básicas. Para garantir altos níveis de desempenho, é necessário que as pessoas percebam justiça nas recompensas que recebem.

d) Preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho: é necessário que o gestor de pessoas preocupe-se em garantir aos empregados um ambiente de trabalho atraente e capaz de proporcionar-lhes a satisfação da maioria das necessidades individuais. [...].

Assim, o gestor de recursos humanos ocupa papel de destaque na organização, promovendo o elo de sucesso do empreendimento e atendendo os interesses do empregador e de seus empregados.

Acima de ser apenas um profissional da área, o gestor de recursos humanos deve transmitir confiança aos colaboradores, demonstrando que a empresa precisa e valoriza cada pessoa por seu trabalho e que sua colaboração faz a diferença.

## 2.9 OS SUBSISTEMAS DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A administração de recursos humanos é um departamento muito amplo, abrangendo todas as atividades relacionadas ao capital humano de uma organização. Assim, para que esse amplo departamento possa gerir todas as questões ligadas à gestão de pessoas, o RH é dividido em subsistemas e cada um deles responderá individualmente pelos procedimentos que lhe é delegado.

Carvalho (2000, p. 32) diz que o RH “constitui um dos agrupamentos de ações de ampla função que envolvem critérios e padrões de como: gerenciar, administrar ou gerir pessoas.”

Segundo o entendimento de Marras (2004, p. 62), “o sistema de ARH, organicamente, compõe-se de um conjunto de subsistemas que respondem individualmente por cada uma das funções da ARH.”

Dessa forma, vê-se os principais subsistemas que uma administração de recursos humanos pode ter em uma organização, sendo eles:

- Recrutamento e seleção;
- Remuneração;
- Benefícios;
- Treinamento e desenvolvimento;
- Departamento de pessoal;



### 2.9.1 Recrutamento e seleção

O subsistema de recrutamento e seleção é o responsável direto pela captação, triagem e seleção de novos colaboradores para a empresa. Geralmente as empresas de grande porte, tem exclusivamente um profissional para realizar estas funções. Outras empresas preferem que estas atividades sejam realizadas de forma terceirizada. Ou ainda, para empresas de médio e pequeno porte, o recrutamento e a seleção são realizados junto a todas as demais funções que competem ao departamento.

#### 2.9.1.1 Recrutamento

O recrutamento é a parte inicial do processo que visa captar novos colaboradores para uma empresa.

Milkovich et al (2000, p. 162) definem que “recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego.”

Chiavenato (2004, p. 102) diz que o papel do recrutamento é “divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuam determinadas características desejadas.”

O mercado de trabalho é o sistema que disponibiliza oportunidades oferecidas pelas organizações às pessoas que estão em busca de um emprego. Toda organização que divulgar uma oferta de trabalho está inserida no mercado trabalho, bem como toda a pessoa que estiver desempregada e à procura de um emprego, também está inserida no mercado de trabalho.

Dessa forma, as empresas inseridas no mercado de trabalho, utilizam de um mecanismo chamado recrutamento para divulgar e buscar novos colaboradores para preenchimento das vagas em aberto.

Com base na descrição da função, o selecionador define o perfil do indivíduo adequado para preenchê-la. A partir daí, cabe-lhe determinar onde poderão ser encontrados os candidatos mais adequados. Passa-se, então, ao recrutamento, que consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. (GIL, 2001, p. 93).

O recrutamento pode ocorrer de duas formas: recrutamento interno e recrutamento, conforme demonstra a figura 9:

Figura 9 - As diferenças entre recrutamento interno e externo

Recrutamento interno	Recrutamento externo
➡ Os cargos vagos são preenchidos por funcionários, que são selecionados e promovidos dentro da organização	➡ Os cargos vagos são preenchidos por candidatos externos que são selecionados e ingressam na organização
➡ Os candidatos são recrutados internamente dentro dos quadros da própria organização	➡ Os candidatos são recrutados externamente no mercado de recursos humanos
➡ Os candidatos já são conhecidos pela organização, passaram por testes de seleção, passaram por programas de treinamento e foram avaliados quanto ao seu desempenho	➡ Os candidatos são desconhecidos pela organização e precisam ser testados e avaliados pelo processo seletivo
➡ As oportunidades de emprego melhor são oferecidas aos próprios funcionários, que podem subir a postos melhores e desenvolver sua carreira profissional dentro da organização	➡ As oportunidades de emprego são oferecidas ao mercado, cujos candidatos podem disputá-las

Fonte: Chiavenato (2004, p. 115).

O recrutamento interno visa disponibilizar uma vaga para as pessoas que já estão inseridas na empresa. Torna-se uma oportunidade de crescimento e uma motivação para que o colaborador permaneça na empresa.

Marras (2004, p. 71) define que o recrutamento interno

é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa. Isso é, a divulgação das necessidades (vagas em aberto) é informada por meio de comunicação – memorandos ou cartazes –, em todos os quadros de avisos da empresa, com as características exigidas pelo cargo, solicitando àqueles interessados que compareçam ao setor de recrutamento para candidatar-se à posição oferecida ou enviem seus dados para análise.

Para que seja realizado um processo justo de recrutamento, a empresa deve direcionar a vaga a todos os seus colaboradores, promovendo de forma transparente a motivação e dando a oportunidade a todos os níveis setoriais da mesma.

O recrutamento interno deve ter normas definidas e que sejam conhecidas por todos os colaboradores para evitar eventuais problemas de desmotivação. Esse tipo de recrutamento visa a valorização dos recursos humanos já existentes, dando oportunidades de crescimento e consequentemente dá suporte para um melhor desempenho da mão de obra. (LIMONGI-FRANÇA, 2007).

Nos casos em que a vaga for preenchida por meio do recrutamento interno, o candidato selecionado deverá passar por um processo de adaptação em seu novo posto de trabalho. Nesse sentido, a empresa precisa ficar atenta, dando o suporte suficiente para que o mesmo seja capacitado para assimilar as novas funções que a vaga exigirá.

O recrutamento externo geralmente acontece quando os requisitos da vaga não são preenchidos pelo recrutamento interno, ou ainda para as empresas que optam somente pelo externo, o que atualmente não é tão comum.

Esse tipo de recrutamento visa a busca de profissionais no mercado de trabalho, com o mesmo objetivo de suprir a necessidade de pessoal para a empresa. A divulgação da vaga ao mercado de trabalho pode ocorrer pelos mais variados meios de comunicação, sendo a *internet*, cartazes internos ou externos, agências de emprego ou até pela indicação de colaboradores da própria empresa.

Quaisquer que sejam suas qualificações, os candidatos precisam ficar sabendo das oportunidades de emprego. A escolha dos tipos de candidatos a serem informados e do canal de comunicação a ser utilizado vai determinar quem ficará sabendo das oportunidades de emprego (MILKOVICH et al, 2000, p. 176).

A organização precisa expor de forma clara todas as informações pertinentes à vaga, para que os possíveis candidatos ao visualizarem a vaga, possam saber se a mesma lhe interessa e se preenchem os requisitos que a vaga exige.

#### 2.9.1.2 Seleção

O processo de seleção de pessoal baseia-se nos métodos que a empresa irá aplicar aos candidatos que inicialmente passaram pelo processo de recrutamento, seja ele interno ou externo.

De acordo com Marras (2004, p. 79), “seleção de pessoal é a atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebido pelo setor de recrutamento [...]”.

Após o recrutamento dos candidatos, estes poderão passar por entrevistas e testes que definirão a escolha. A função que o novo colaborador irá desempenhar é que poderá determinar que tipo de seleção a ser aplicada.

Em geral, os candidatos são submetidos a entrevistas individuais, podendo também ser em grupo e, com esse método o selecionador colhe as informações que deseja do entrevistado. A entrevista possibilita conhecer do candidato suas experiências passadas e outras informações relevantes, como: idade, estado civil, grau de escolaridade, principais aptidões e potencialidades, lugares que costuma frequentar, atividades que costuma fazer nas horas vagas etc.

“As entrevistas continuam sendo feitas quase sempre entre duas pessoas, o entrevistador e o entrevistado. Uma banca de entrevistadores também é usada por algumas empresas.” (MILKOVICH et al, 2000, p. 225).

Além das entrevistas, geralmente são aplicados outros testes, podendo estes ser de conhecimento ou psicológicos. Conforme Marras (2004, p. 84) explica, existem vários tipos de

[...] testes utilizados pelos selecionadores, como instrumentos acessórios à entrevista de seleção. É decisão do entrevistador realizar ou não certos testes no candidato e, a princípio, essa decisão está relacionada com o tipo de entrevista executado, o tipo de dúvidas encontradas durante a entrevista e a metodologia do entrevistador.

Em relação aos testes, estes podem ser aplicados de forma individual, mas também usualmente é aplicado em forma de grupo, o que permite observar as ações e reações de todos ao mesmo tempo. Chiavenato (2002, p. 243) diz que

os principais tipos de itens de testes são:

- *Testes de alternativas simples* (certo-errado, sim-não etc.), com 50% de probabilidade de acerto ao acaso.
- *Testes de preenchimento de lacunas* (questões com espaços abertos para preencher).
- *Testes de múltipla escolha* (com 3, 4 ou 5 alternativas de respostas para cada pergunta para reduzir a probabilidade de acerto ao acaso).
- *Testes de ordenação ou conjunção de pares* (como vários países numerados de um lado e várias capitais colocadas ao acaso do outro lado).

É com o uso dos testes, independente de sua natureza, que o selecionador poderá traçar uma análise mais detalhada do comportamento do candidato, levando em consideração suas habilidades, suas iniciativas diante de uma situação e sua personalidade.

Além da entrevista e da aplicação dos testes, as organizações ainda costumam realizar uma pesquisa histórica sobre o candidato. Essas referências, em geral são realizadas junto às empresas que o candidato já trabalhou e de instituições financeiras.

Realizado todo o processo de seleção, o selecionador fará a verificação dos dados de todos os candidatos e determinará quem estará apto para o cargo em

questão. Em geral, as organizações entram em contato com todos os candidatos para dar a resposta, independente de ter sido o selecionado ou não.

## 2.9.2 Remuneração

A ARH abrange também o subsistema de remuneração, também chamado de cargos e salários. A este subsistema compete lidar com todas as políticas que dizem respeito a remunerações dos colaboradores de uma empresa.

Segundo Chiavenato (2004, p. 260) “remuneração é o processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos funcionários e decorrentes de seu emprego.”

A remuneração poderá ser composta de salário fixo, acrescido de outras variáveis, como horas-extras, comissões, prêmios e gratificações, adicional noturno, adicional de insalubridade ou de periculosidade, além de outros incentivos salariais.

### 2.9.2.1 Conceito de Salário

Salário é o valor pago a um empregado pela prestação de um serviço ao empregador. Segundo o artigo 76 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)

salário mínimo é a contraprestação mínima devida e paga diretamente pelo empregador a todo trabalhador, inclusive ao trabalhador rural, sem distinção de sexo, por dia normal de serviço, e capaz de satisfazer, em determinada época e região do País, as suas necessidades normais de alimentação, habitação, vestuário, higiene e transporte.

Marras (2004, p. 92) argumenta que “existem diversas maneiras de definir o termo salário, dependendo de sua forma de aplicação ou como ele se apresenta para o empregado ou para o empregador.”

O Quadro 6 demonstra o entendimento do autor sobre o termo salário:

Quadro 6 - Definições de salário

<b>Tipo de Salário</b>	<b>Definição</b>
1.Salário nominal	É aquele que consta na ficha de registro, na carteira profissional e em todos os documentos legais. Pode ser expresso em hora, dia, semana, mês etc.
2.Salário efetivo	É o valor efetivamente recebido pelo empregado, já descontados as obrigações legais (INSS, IR etc.)
3.Salário complessivo	É o que tem inserido no seu bojo toda e qualquer parcela adicional (hora extra etc.)

4. Salário profissional	É aquele cujo valor está expresso na lei e se destina especificamente a algumas profissões (por exemplo, médicos, engenheiros).
5. Salário relativo	É a figura de comparação entre um salário e outro na mesma empresa.
6. Salário absoluto	É o montante que o empregado recebe, líquido de todos os descontos, e que determina seu orçamento.

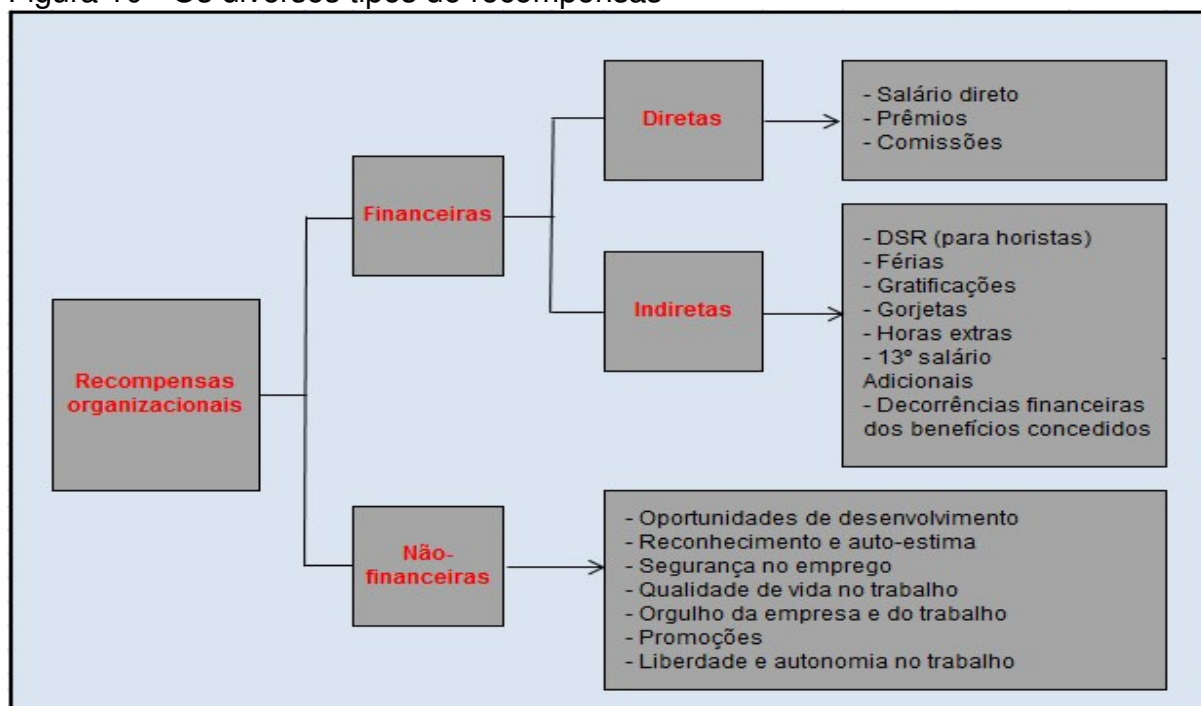
Fonte: Marras (2004, p.92).

O artigo 461 da CLT determina que “sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade.” Porém, existem empresas que não seguem as determinações legais e aplicam salários diferentes para pessoas que executam as mesmas funções. Tal aplicação só é legal se a diferença de tempo de serviço entre os colaboradores for superior a 2 (dois) anos, conforme determina o parágrafo 1º deste mesmo artigo da CLT.

Segundo Milkovich et al (2000, p. 412) argumentam, “as empresas usam uma grande variedade de técnicas para determinar como remunerar as contribuições dos empregados.”

Além do salário recebido por seu trabalho mensal ou horário, as organizações têm buscado novas formas de incentivos a seus colaboradores, como forma de recompensa pela prestação de seu serviço. Essas recompensas podem ser financeiras ou não financeiras, conforme demonstra a figura 10:

Figura 10 - Os diversos tipos de recompensas



Fonte: Chiavenato (2004, p. 259).

Dessa forma, além de todas as parcelas integrantes ao salário, as organizações estão investindo em outras formas de recompensas, que vão além das financeiras, a fim de valorizar seus colaboradores, deixando-os motivados e suprimindo suas necessidades individuais.

#### 2.9.2.2 Gestão de Cargos e Salários

Uma empresa, para estruturar uma política de cargos e salários, precisa ter esse subsistema bem definido, capaz de seguir todos os critérios que essa política demanda. Para que essa política seja exequível, a organização precisa ter definido toda a descrição, análise e titulação dos cargos. Necessita identificar a hierarquia desses cargos e a forma mais justa de remunerar cada um dos níveis.

Inicialmente é de suma importância que o profissional responsável pelo programa de remuneração tenha seu papel muito bem definido junto à organização, bem como delineado seu campo de ação política e técnica, suas atribuições, relações e autoridade. Por outro lado, a formação de sua equipe de trabalho dependerá diretamente do perfil da organização. (MARRAS, 2004, p. 93).

Além de ter a descrição dos cargos definida, a organização precisa realizar uma pesquisa de salários no mercado, a fim de não correr o risco de perder colaboradores pelos baixos salários ou ainda ter grandes gastos com folha de pagamento, pela inflação dos mesmos.

#### 2.9.3 Benefícios

Integra ainda a administração de recursos humanos, o subsistema de benefícios. Para empresas de grande porte, assim como os outros subsistemas, há um departamento específico para este fim, devido a complexidade e importância do mesmo.

Marras (2004, p. 136) afirma que “denomina-se benefício o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários.”

Os autores Garrett e Tachizawa (2006, p. 99) afirmam que

os benefícios, atualmente, funcionam como complemento do salário nominal fixo percebido pelo funcionário. Os programas de benefícios, que a princípio representavam vantagens tão significativas que poderiam pesar na decisão por um emprego, deixaram de ser diferencial, pelo menos nas grandes

empresas. Hoje, um pacote básico - como assistência médica, previdência privada e seguro de vida - é condição mínima.

Atualmente, a maioria das empresas oferecem vários benefícios, onde o objetivo é melhorar o ambiente de trabalho e motivar seus colaboradores. Esses benefícios somam muitos pontos para competir com as empresas no mercado, pois hoje em dia, as pessoas têm buscado além de bons salários, as empresas que oferecerem boas condições de vida à elas e suas famílias.

Chiavenato (2004, p. 314) argumenta que “[...] os benefícios e serviços prestados pela organização aos seus colaboradores influencia poderosamente o grau de qualidade de vida na organização.”

Diversos são os benefícios que uma empresa pode oferecer, de acordo com seu porte e, entre eles destacam-se os seguintes:

- Plano de saúde;
- Seguro de vida;
- Alimentação;
- Previdência privada;
- Bolsas de estudo;
- Creches para os filhos dos colaboradores.

Os sindicatos foram grandes responsáveis para que boa parte dos benefícios pudesse ser conquistada pelos trabalhadores. Além disso, os próprios administradores utilizam os programas de benefícios como uma eficaz ferramenta de gestão. Eles aliam os interesses da empresa aos interesses individuais ou coletivos dos empregados, vinculando esses benefícios geralmente à índices de desempenho, alcance de metas, assiduidade e pontualidade etc. (MILKOVICH et al, 2000).

Esses benefícios podem trazer muitas vantagens para as organizações, pois apesar de ser comum entre as empresas de maior porte, ainda constitui um diferencial para a captação e retenção de colaboradores. Além disso, os benefícios podem estar intrinsecamente ligados à qualidade de vida no trabalho, sendo um dos fatores que podem garantir a satisfação e estabilidade de um colaborador em uma empresa.

A figura 11 demonstra algumas vantagens que os benefícios trazem à organização e colaboradores:



Figura 11 - Vantagens dos benefícios para a organização e para o empregado

Vantagens dos benefícios	
Para a organização	Para o empregado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eleva a moral dos empregados</li> <li>• Reduz a rotatividade e o absenteísmo</li> <li>• Eleva a lealdade do empregado para com a empresa</li> <li>• Aumenta o bem-estar do empregado</li> <li>• Facilita o recrutamento e a retenção do pessoal</li> <li>• Aumenta a produtividade e diminui o custo unitário de trabalho</li> <li>• Demonstra as diretrizes e os propósitos da empresa para com os empregados</li> <li>• Reduz distúrbios e queixas</li> <li>• Promove relações públicas com a comunidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferece conveniências não avaliáveis em dinheiro</li> <li>• Oferece assistência disponível na solução de problemas pessoais</li> <li>• Aumenta a satisfação no trabalho</li> <li>• Contribui para o desenvolvimento pessoal e bem-estar individual</li> <li>• Oferece meio de melhor relacionamento social entre os empregados</li> <li>• Reduz sentimentos de insegurança</li> <li>• Oferece oportunidades adicionais de assegurar <i>status</i> social</li> <li>• Oferece compensação extra</li> <li>• Melhora as relações com a empresa</li> <li>• Reduz as causas de insatisfação</li> </ul>

Fonte: Chiavenato (2004, p. 343).

Cada vez mais as empresas têm investido nos programas de benefícios, pois reconhecem o retorno que tais vantagens trazem. Os benefícios são fatores que motivam os colaboradores em termos de produtividade e qualidade no serviço. Além disso, os benefícios constituem uma forma de remuneração indireta, o que faz com que os colaboradores consigam suprir suas necessidades pessoais.

## 2.9.4 Treinamento e desenvolvimento

A administração de recursos humanos é ainda responsável pelo subsistema de treinamento e desenvolvimento, cada qual com suas formalidades específicas. Trata-se do investimento que a empresa faz no seu quadro de pessoal para a capacitação dos colaboradores, oportunizando o aperfeiçoamento profissional e a qualidade das atividades desempenhadas.

### 2.9.4.1 Treinamento

Toda a organização tem o objetivo de ter colaboradores capacitados, aptos para cumprir com excelência as funções para a qual foram designados. Uma

forma de garantir a capacitação contínua dos empregados é oferecendo treinamentos adequados.

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. (MILKOVICH et al, 2000, p. 339).

As empresas têm investido no capital humano. Elas reconhecem que parte do seu patrimônio está alicerçada nas pessoas que contribuem com o crescimento e sua consolidação no mercado.

Para ter colaboradores competentes, pró-ativos e atualizados, as empresas têm oferecido treinamentos que lhes capacitam e reciclam seus conhecimentos, tornando-os mais preparados para as peculiaridades de suas tarefas diárias. Os treinamentos somam para que as pessoas se sintam mais seguras nos cargos que exercem e as motiva para a busca do desenvolvimento.

De acordo com Marras (2004, p. 146), “todos nós somos possuidores de uma bagagem de conhecimentos, habilidades e atitudes referentes à trajetória particular de cada um.” Com isso, os colaboradores têm a oportunidade de uma formação profissional, específica para a função que exercem. As informações que adquirirem vão gerar conhecimento que atenderá as perspectivas da empresa e o conhecimento adquirido, a pessoa levará para o resto de sua vida.

#### 2.9.4.2 Desenvolvimento

É importante que se estabeleça que treinamento e desenvolvimento têm suas particularidades. Ambos têm a função de capacitação, porém o desenvolvimento é realizado à longo prazo, na expectativa de formar novas lideranças.

Milkovich et al (2000, p. 338) analisam o desenvolvimento como um

[...] processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

No dia a dia das organizações é muito comum utilizar a expressão “desenvolvimento gerencial”, porém é mais adequado designar como desenvolvimento de talentos. Isso porque, geralmente o desenvolvimento é

disponibilizado não apenas para os gestores da empresa, mas para os demais empregados interessados ou aqueles que receberem indicação da diretoria.

A globalização exige cada vez mais das empresas pessoas capacitadas para enfrentar as realidades do mercado. Dessa forma, os empreendedores estão preparando novos talentos com o perfil que eles desejam, moldando-os para a nova adequação de mercado.

### **2.9.5 Departamento de pessoal**

As práticas básicas de um Departamento de Pessoal (DP) deram origem ao que atualmente é denominado como administração de recursos humanos. Por esse motivo, muitas pessoas acreditam que o departamento de pessoal é um setor independente da administração de recursos humanos. Porém, o DP se tornou uma célula desse sistema, ou seja, é mais um subsistema que integra todo o sistema de administração de recursos humanos de uma organização.

Conforme Marras (2004, p. 2004) discursa, este subsistema “tem por objetivo efetivar todos os registros legais e necessários para a administração burocrática exigida pelas políticas administrativas e pelas legislações que regem a relação ‘capital e trabalho’.”

Os profissionais que trabalham nesse departamento lidam diariamente com todas as leis e normas que regulamentam as questões trabalhistas e previdenciárias e por esse motivo, precisam estar constantemente atualizados, para não realizarem procedimentos que não estão de acordo com a legislação.

O DP, como é conhecido o Departamento Pessoal, como parte integrante de Recursos Humanos, é o setor que executa as tarefas prescritas pelas leis, regulamentos e normas trabalhistas e previdenciárias, notadamente o registro, a anotação e a contabilidade dos principais fatos da vida do empregado na empresa [...]. (CARVALHO, 2000, p. 85).

Ao departamento de pessoal competem as funções burocráticas desde a admissão de novos colaboradores até o desligamento destes.

#### **2.9.5.1 Admissão**

O novo colaborador, após passar pelas etapas de recrutamento e seleção é encaminhado ao DP para receber as orientações e a relação de documentos

necessários para o seu registro. Só depois de cumpridas as formalidades legais e internas da empresa é que se efetiva a admissão do selecionado.

Conforme Bermúdez e Brondi (2007, p. 54) enfatizam, “na admissão de empregados é indispensável que a empresa exija a Carteira de Trabalho e Previdência Social para proceder às anotações referentes ao Contrato de Trabalho.”

Segundo o Art. 29 da CLT, o empregador “terá o prazo de quarenta e oito horas para nela anotar, especificamente, a data de admissão, a remuneração e as condições especiais, se houver [...]”

Além das anotações na carteira de trabalho e previdência social, a empresa deverá anotar no livro ou ficha de registro todos dados do contratado para que o mesmo firme assinatura, comprovando seu vínculo empregatício com a empresa.

Em geral, as empresas utilizam-se do contrato de experiência, antes de efetivarem o novo colaborador. Conforme o Art. 445 da CLT, “o contrato de experiência não poderá exceder de 90 (noventa) dias”. Sendo que esse contrato poderá ser fixado em dois períodos, desde que não ultrapasse o prazo estabelecido pela CLT.

Após o encerramento do período de experiência, caso o empregador não encerre o contrato, o mesmo passará a vigorar por prazo indeterminado.

#### 2.9.5.2 Folha de pagamento

Uma das principais funções do departamento de pessoal é a do cálculo da folha de pagamento. Consiste na apuração de proventos e descontos existentes dentro de um mês, podendo ser: apuração de horas extras e faltas, desconto de vale alimentação, vale transporte, Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF) e do valor de contribuição ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), entre outros.

Segundo Marras (2004, p. 193) o procedimento do cálculo da folha de pagamento

é um processo contábil de entrada e saída, de crédito e débito, onde por um lado entra a remuneração do empregado [...] e de outros descontos legais [...] e os descontos eventuais [...]. As folhas de pagamento normalmente seguem um cronograma de datas fixadas também pela legislação (até o 5º dia útil do mês seguinte à prestação do serviço) ou, eventualmente, pela CCT, de conformidade com o que cada categoria negociou.

Competem ainda às empresas a obrigação de recolhimento – pagamento - dos valores de Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), do INSS que descontou do colaborador e também do valor que a empresa contribui e do IRRF, quando for o caso. Para se chegar à base de cálculo para o recolhimento de tais obrigações, devem ser consideradas todas as verbas de vencimento que o trabalhador teve no mês de apuração, ou seja, toda a sua remuneração e não apenas seu salário básico.

Carvalho (2000, p. 115) argumenta sobre o FGTS, dizendo que “as empresas são obrigadas a depositar mensalmente 8% da remuneração paga no mês imediatamente anterior aos seus empregados em conta bancária (conhecida como conta vinculada) específica na Caixa Econômica Federal.”

O FGTS é o fundo de reserva que o empregado constitui ao longo do seu contrato de trabalho e poderá ser sacado caso o empregado venha a ser despedido sem justa causa pelo empregador ou ainda em outras situações previstas na lei.

#### 2.9.5.3 13º salário

É de responsabilidade do departamento de pessoal também o cálculo da gratificação natalina, popularmente chamada de 13º salário. A cada período igual ou superior a 15 dias trabalhados, é garantido ao colaborador 1/12 avos de 13º salário. Ou seja, se o empregado trabalhar durante todos os 12 meses do ano, ele terá direito ao recebimento do 13º salário integral.

Se sua admissão não coincidir com o primeiro mês do ano, o empregado igualmente terá direito ao recebimento do 13º salário, porém, de forma proporcional aos meses trabalhados.

Fidelis (2008, p. 133) ressalta que “tal valor é independente da remuneração mensal, sendo a metade paga até o dia 30 de novembro e o restante até o dia 20 de dezembro, considerando a remuneração integral para o cálculo.”

Para cálculo do 13º salário deve ser considerado o salário base do empregado, acrescido das médias de todos os outros proventos que o mesmo recebeu no ano, o que resultará na sua remuneração e que servirá de base para o cálculo. Sobre o valor do 13º salário, há a incidência de INSS, bem como de IRRF, se for o caso e os mesmos só poderão ser descontados quando do pagamento da

parcela final do 13º salário, prevista para quitação até o dia 20 (vinte) de dezembro de cada ano.

#### 2.9.5.4 Férias

O trabalhador que completar dozes meses de trabalho terá direito a um período de trinta dias de descanso, denominada férias remuneradas.

“Todo empregado terá direito anualmente ao gozo de um período de férias, sem prejuízo da remuneração.” (CLT, art. 129).

Os dozes meses trabalhados resultam no período aquisitivo, sendo que o empregador deverá obrigatoriamente conceder férias ao empregado até 11 (onze) meses subsequentes ao período aquisitivo, caso contrário, terá que pagar férias em dobro, a título de indenização por não cumprir com o prazo estabelecido.

Carvalho (2000, p. 114) ressalta que “os funcionários deverão receber o seu respectivo pagamento das férias até o segundo dia útil que antecede o início das mesmas, juntamente com a análise e assinatura do formulário correspondente.”

No cálculo das férias deve considerar também além do salário base, a média de todos os proventos que o trabalhador recebeu no período aquisitivo. Juntamente com o resultado desse cálculo deve ser acrescentado o valor correspondente a 1/3 do mesmo, o que resultará no valor efetivo das férias. Do valor das férias, deverão ser deduzidos os valores correspondentes de INSS, assim como IRRF, se for o caso. Da mesma forma, a empresa deverá recolher e depositar na conta vinculada do trabalhador, o valor referente ao FGTS.

#### 2.9.5.5 Rescisão do contrato de trabalho

O departamento de pessoal é responsável também pelos procedimentos de desligamento de um colaborador. Ele fará os cálculos das verbas rescisórias e as devidas anotações na CTPS do empregado.

Segundo Fidelis (2008, p. 154) “a relação trabalhista pode cessar quando uma das partes deixar de cumprir o estipulado no contrato de trabalho, motivada tanto por iniciativa do empregador quanto do empregado.”

Marras (2004, p. 190) afirma que “independente da razão de sua saída da organização, se demissionário ou demitido, o empregado nessa situação deve

dirigir-se ao DP para legalizar sua mudança de situação de empregado ativo para inativo.”

Nesse momento, serão apresentadas as verbas de quitação discriminadas no Termo de Rescisão do Contrato de Trabalho (TRCT), onde constarão todos os proventos e deduções do empregado.

Em geral, as rescisões de empregados com mais de um ano trabalhado na empresa precisarão ser homologadas na entidade sindical do qual pertencem. Alguns sindicatos ainda determinam tempo inferior a um ano para que a rescisão seja homologada junto ao sindicato.

#### 2.9.5.6 Obrigações acessórias

As empresas também precisam declarar as obrigações acessórias, como: Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), a Guia do Recolhimento ao FGTS e Informações à Previdência Social (GFIP), a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e a Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte (DIRF).

“Essas obrigações estão inseridas nas responsabilidades do Departamento de Pessoal, que deve estar sempre atento ao cumprimento eficaz das determinações da legislação trabalhista.” (FIDELIS, 2008, p. 1999).

Cabe à empresa se atentar para a entrega das obrigações acessórias dentro das datas estabelecidas, sob pena de pagar multa se entregar fora da data correta ou por não declará-las.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo descreve-se a metodologia que será utilizada para a realização do presente estudo.

A metodologia é definida como sendo os procedimentos metodológicos e as técnicas que podem ser utilizados para a pesquisa e elaboração de um estudo.

Os autores Cervo e Bervian (1983, p. 53) argumentam que “métodos são técnicas suficientemente gerais para se tornarem procedimentos comuns a uma área das ciências ou a todas as ciências.”

Esses métodos e técnicas é que definem o rumo que se deve tomar para a elaboração da pesquisa e a construção do conhecimento desejado. Dessa forma, com os diversos métodos e técnicas disponíveis, se tornam possíveis a formulação de problemas, a elaboração de objetivos e a formulação de observações e opiniões.

No que se refere aos objetivos, o presente estudo é caracterizado pela pesquisa descritiva. Este tipo de pesquisa, conforme próprio nome propõe, tem caráter de observação, coleta e descrição de dados e interpretação de fatos, sem que haja opinião pessoal do pesquisador.

Conforme o entendimento de Dmitruk (2004, p. 73), “a pesquisa descritiva estuda fatos e fenômenos físicos e humanos sem que o pesquisador interfira, utilizando técnicas de observação, registro, análise e correlação de fatos sem manipulá-los.”

Em relação aos procedimentos, a pesquisa se caracteriza como sendo bibliográfica, onde usar-se-á de documentos já publicados por diversos autores da área de estudo.

a pesquisa bibliográfica é realizada em documentos gráficos e/ou informatizados. Objetiva levantar informações sobre temas e abordagens já trabalhados por outros pesquisadores, analisando as contribuições teóricas sobre o problema e a temática de interesse. (DMITRUK, 2004, p. 68).

A pesquisa bibliográfica é responsável pela busca de informações em fontes que foram publicadas por escritores especializados no assunto em questão. Com esse tipo de pesquisa, se torna possível a realização apurada de determinado fato, contribuindo para a formulação de novos entendimentos.

A pesquisa bibliográfica, conforme ressalta Guedes (1997, p. 94) é ainda muito utilizada “para aumentar a reflexão existente em determinada área de conhecimento.”



No que se refere à abordagem do problema, este estudo adota a forma qualitativa.

Segundo Sampieri, Collado e Baptista Lucio (2006, p. 15) a pesquisa qualitativa “dá profundidade aos dados, a dispersão, a riqueza interpretativa, a contextualização do ambiente, os detalhes e as experiências únicas.”

Este tipo de pesquisa é muito comum nas ciências humanas, prezando pela qualidade e riqueza das informações geradas. Sampieri, Collado e Baptista Lucio (2006, p. 5) ainda ressaltam que o enfoque qualitativo, em geral

está baseado em métodos de coleta de dados sem medição numérica, como as descrições e observações. Regularmente, questões e hipóteses surgem como parte do processo de pesquisa, que é flexível e se move entre os eventos e sua interpretação, entre as respostas e o desenvolvimento da teoria.

Dessa forma, o pesquisador buscará observar os aspectos que compartilharam para a mudança ou transformação de determinado comportamento em uma sociedade.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo, expõe-se o estudo de caso que tem por finalidade confrontar a pesquisa bibliográfica com as atividades desenvolvidas diariamente dentro da organização objeto de estudo.

Para atingir os objetivos específicos foi necessária a coleta de dados dentro da organização, para saber como são realizadas as atividades e se a rotina do setor está de acordo com o referencial teórico pesquisado.

Por fim, foram apresentadas as propostas de mudanças ou adequação dos procedimentos, a fim de tornar os processos mais eficientes, com o intuito de fazer com que a administração de recursos humanos realmente seja uma ferramenta de gestão, com foco no crescimento econômico da organização.

Em primeiro momento, é apresentado as principais características da empresa objeto de estudo.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto de estudo foi fundada em 1971, com sede localizada na cidade de Tubarão-SC, que tinha como atividade a distribuição de lubrificantes e equipamentos para postos de combustível. No ano de 1979 os administradores sentem a necessidade de inserir uma nova linha de produtos apostando no ramo metal mecânico, ferramentas e consumíveis. Em 1991, a empresa abre uma filial na cidade de Criciúma - SC, onde está localizada a maior parte de seus clientes.

Já no ano de 1996, a empresa dá um grande passo, onde a matriz e a filial sofrem uma cisão, tornando a filial de Criciúma uma nova empresa, sem perder a essência do negócio e mantendo o mesmo ramo de atividade, investindo em qualidade no atendimento e parceria com fornecedores e clientes.

Atualmente a empresa conta com a matriz localizada na região central de Criciúma, uma filial no polo industrial também na cidade de Criciúma e outra filial em Joinville - SC. Possui cerca de 130 colaboradores nas 3 (três) unidades, e também outras empresas no ramo de assistência técnica, hotelaria e implementos para o ramo moveleiro, que fazem parte do grupo econômico.

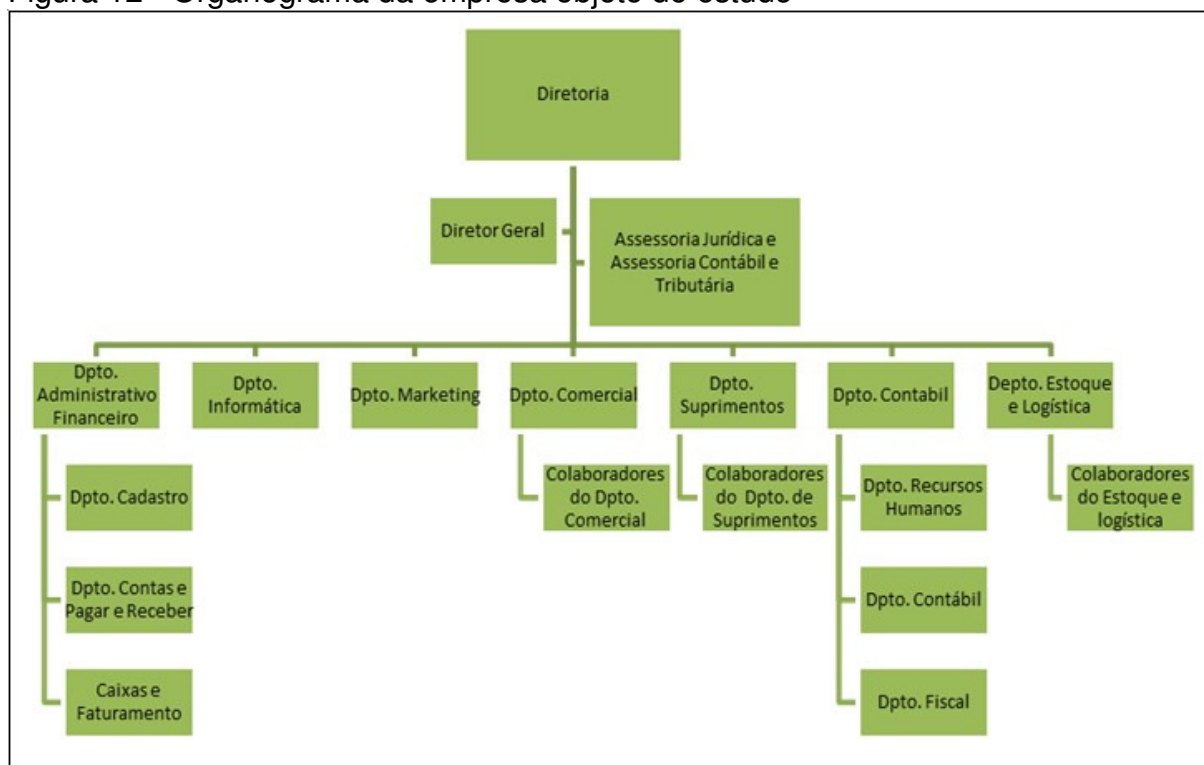
A empresa objeto de estudo tem sua especialidade no mercado de máquinas, equipamentos, ferramentas e ferragens em geral, bem como todos os insumos para indústrias de metais, cerâmicas, mineração e siderurgia. A empresa conta com uma equipe de profissionais qualificados atuando nas áreas administrativas, vendas internas e externas, suporte e manutenção, para melhor atender seus clientes e fornecedores.

Ressalta-se que para objeto de estudo foi escolhida a filial localizada no polo industrial de Criciúma, no qual se concentra a administração.

#### 4.1.1 Organograma da empresa

A empresa objeto de estudo, é formada por nove gerências, cada uma delas sendo responsável por determinado setor da organização, conforme demonstra a figura 12:

Figura 12 - Organograma da empresa objeto de estudo



Fonte: adaptado pelo autor (2013).

O organograma acima apresenta cada setor da empresa, sendo eles: departamento administrativo financeiro, departamento de informática, departamento de marketing, departamento comercial, departamento de suprimentos, departamento

de estoque e logística e, departamento contábil que compreende a contabilidade, setor fiscal, bem como o departamento de recursos humanos da empresa.

Cada departamento tem seu gestor e sua equipe de trabalho, permitindo que cada colaborador seja responsável pelo desenvolvimento de uma função específica.

#### **4.1.2 Missão, visão e valores**

A empresa objeto de estudo tem firmado seu objetivo, sua razão de existir, estabelecendo seu campo de atuação. Dessa forma, define como missão:

***“Transmitir total confiança aos clientes, fornecedores e colaboradores, promovendo as melhores soluções industriais.”***

Da mesma forma, a empresa busca traçar objetivos para saber aonde quer chegar, qual o seu foco de futuro. Neste sentido, tem como visão:

***“Ser a primeira opção para o fornecimento de soluções industriais de MRO no sul do país.”***

Os valores, conforme definido anteriormente, fazem parte da cultura organizacional da empresa, ou seja, demonstram como a empresa quer apresentar aos seus colaboradores, clientes, fornecedores e comunidade em geral, seus valores éticos, suas crenças e comportamentos, fixando seu perfil no mercado. A empresa tem como valores:

- ***Confiança***
- ***Comprometimento;***
- ***Disciplina;***
- ***Conhecimento;***
- ***Competência.***

Dadas as principais características da organização, a seguir é apresentado as características específicas do departamento de recursos humanos da mesma.

## 4.2 CARACTERIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA

A empresa objeto de estudo tem em sua estrutura organizacional, o departamento contábil, conforme diagnosticado anteriormente. Em conjunto ao departamento contábil, a empresa dispõe do departamento de recursos humanos, responsável por todas as atividades relacionadas à gestão de pessoas.

As atividades desenvolvidas por esse departamento é de responsabilidade do contador da empresa, que conta com um assistente de recursos humanos, bem como de um estagiário. Além disso, tem a prestação de serviço terceirizado de uma psicóloga que realiza as práticas de recrutamento, seleção e aplicação de treinamentos organizacionais.

### **4.2.1 Diagnóstico das atividades do departamento de recursos humanos da empresa**

A empresa objeto de estudo, em consequência do seu porte atual, não tem estruturado uma administração de recursos humanos dividida em subsistemas, conforme estudo realizado em referencial teórico. No entanto, realiza todas as atividades pertinentes do setor de forma centralizada.

Dessa forma, será evidenciado cada um dos procedimentos realizados pelo departamento de recursos humanos da empresa, conforme o subsistema no qual ele pertence.

#### **a) Recrutamento**

A empresa, quando sente a necessidade de aumentar seu quadro de colaboradores, ou então de substituir ou repor algum cargo, utiliza-se do recrutamento para buscar novos candidatos para a vaga em aberto. Em geral, o recrutamento é realizado de forma externa, ou seja, a busca de candidatos se dá no mercado de trabalho. Porém, em determinadas ocasiões, pode ser feito o recrutamento interno.

A empresa utiliza-se de algumas técnicas de recrutamento, que pode variar conforme o cargo que está sendo disponibilizado. As principais formas de divulgação das vagas são:

- Site da empresa;
- Site específico de empregos;
- Escolas, faculdades e universidades;
- Cartazes em pontos estratégicos da cidade;
- Sine (Sistema Nacional de Emprego);
- Cartaz de divulgação de vagas na própria empresa;

A empresa também conta com um formulário específico para que as pessoas interessadas que comparecerem na empresa possam preencher seus dados. Além disso, a organização conta com um banco de currículos que mantém em seu banco de dados. Outra forma de recrutamento que é utilizado pela empresa objeto de estudo é a indicação dada por colaboradores de todos os níveis setoriais.

Após a divulgação da vaga e o recebimento de todos os currículos, cabe ao assistente de recursos humanos e/ou a psicóloga a análise de cada um deles, a fim de fazer uma triagem dos mesmos e fazer a pré-seleção dos candidatos que serão chamados para seleção.

Observando os procedimentos realizados pelo departamento de recursos humanos da organização e tendo por base o que a literatura fala a respeito, podem-se observar alguns problemas.

Num primeiro momento, vale ressaltar que a empresa tem dificuldade de encontrar capital humano especializado para determinados cargos. Isso pode ser resultado de uma divulgação inadequada, ou seja, a escolha do meio de divulgação não está condizente com o cargo que está sendo ofertado.

Além disso, a empresa geralmente utiliza-se apenas do recrutamento externo, não dando oportunidades para que as pessoas que já trabalham na empresa possam se candidatar às vagas em aberto.

## **b) Seleção**

Após o processo de recrutamento e a triagem dos currículos recebidos pela empresa, inicia-se o processo de seleção. Cabe ao assistente de recursos

humanos e a psicóloga realizarem o agendamento das entrevistas, a fim de conhecer o perfil dos candidatos selecionados.

Existem três etapas no processo de seleção: a entrevista entre o contador – entrevistador – e o entrevistado; a entrevista de aplicação de testes psicológicos ou também de testes práticos, se o cargo exigir, sendo de responsabilidade da psicóloga e; entrevista entre o diretor da empresa com o candidato.

A primeira entrevista é realizada entre o contador e o entrevistado, que tem por finalidade conhecer o perfil do candidato e suas experiências anteriores. Neste momento o entrevistado esclarece as informações que o contador precisa saber e, por sua vez, o entrevistador passa as informações necessárias do cargo no qual o entrevistado se candidatou. A esta primeira entrevista, dá-se o nome de primeira triagem. Este processo é realizado com todos os candidatos que foram selecionados para a entrevista.

Os candidatos que passaram na primeira triagem serão novamente convocados a comparecerem na empresa para a segunda entrevista, que será com a psicóloga. Na segunda entrevista, a psicóloga fará um laudo do candidato com perguntas sobre assuntos relacionados à sua vida pessoal, como seus *hobbies*, costumes, assuntos relacionados à família, com quem convive e que lugares costuma frequentar. Também aplicará os testes psicológicos e práticos, a fim de dar seu parecer se o candidato está apto ou não para exercer a função.

Caso o laudo psicológico seja positivo, o mesmo passará pela última etapa do processo seletivo, que é a entrevista com o diretor geral. Nesta fase da seleção, o candidato está praticamente selecionado para o cargo e só não passará desta fase se o diretor constatar alguma divergência no perfil do candidato.

Após estas três etapas da seleção, será feita uma pesquisa histórica do candidato, em empresas que já trabalhou para saber como era seu comportamento em relação à assiduidade, responsabilidade, comprometimento e relacionamento dentro das empresas. Se todas estas informações estiverem de acordo com a conduta que a empresa deseja, o mesmo será contratado e passará para a fase de entrega de documentos e exames de admissão.

Observado todo o processo utilizado pela empresa e comparando-os com o referencial teórico pesquisado, entende-se que a empresa utiliza de técnicas corretas para a seleção de pessoal, porém necessita de correção em determinados pontos importantes.

Conforme pesquisa realizada na empresa é possível observar que o processo de recrutamento e seleção acontece semanalmente, fazendo com que a busca de profissionais no mercado de trabalho seja constante. Isso pode ser justificado não apenas pela necessidade do aumento do quadro de pessoal da empresa, ou seja, pela expansão do seu negócio, mas também pelo índice de rotatividade que pode ser considerado alto.

O quadro abaixo representa as informações retiradas do CAGED informado pela empresa num período de 12 (doze) meses:

Quadro 7 - Rotatividade em 12 meses

<b>Nº Colaboradores</b>	<b>Primeiro dia</b>	<b>Admissões</b>	<b>Demissões</b>	<b>Ultimo dia</b>
<b>Mai/12</b>	110	2	3	109
<b>Jun/12</b>	109	6	4	111
<b>Jul/12</b>	111	13	10	114
<b>Ago/12</b>	114	11	6	119
<b>Set/12</b>	119	4	7	116
<b>Out/12</b>	116	9	8	117
<b>Nov/12</b>	117	9	3	123
<b>Dez/12</b>	123	7	6	124
<b>Jan/13</b>	124	6	9	121
<b>Fev/13</b>	121	19	17	123
<b>Mar/13</b>	123	14	3	134
<b>Abr/13</b>	134	5	8	131

Fonte: criado pelo autor (2013).

Conforme demonstra o quadro, há elevado número de movimentações de admissões e demissões de colaboradores dentro de um mês, levando em consideração a totalidade de colaboradores que a empresa possui. Esses números podem ser justificados pela falha na seleção dos candidatos para determinados cargos, fazendo com que as informações passadas pelo entrevistador ao entrevistado não sejam totalmente claras, o que resulta em demissões ainda dentro do período de experiência.

Outro fator que faz com que o processo de seleção não seja totalmente eficaz é o fato de que muitos candidatos não têm todos os requisitos que o cargo



exige, mas pela falta de mão de obra qualificada, a empresa se obriga a contratar pessoas com experiência inferior a desejada.

### **c) Processo de admissão e integração de novos colaboradores**

O candidato que for selecionado para o cargo deverá comparecer na empresa e apresentar a lista de documentos que a mesma exige, sendo eles:

- Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS);
- Cópia da carteira de identidade;
- Cópia do título de eleitor;
- Cópia da Carteira Nacional de Habilitação, se o cargo exigir;
- Certificado de reservista ou alistamento militar, para os homens;
- Cópia do comprovante de residência atual;
- Cópia da certidão de nascimento, caso seja solteiro;
- Cópia da certidão de casamento, caso seja casado;
- Diploma e certificados que comprovem o grau de escolaridade;
- Certidão de nascimento dos filhos menores de 14 anos e/ou inválidos, com comprovante das vacinas obrigatórias;
- Comprovante de matrícula escolar dos filhos menores de 14 anos;
- Carta de recomendação do último emprego.

Após a recepção e conferência de todos os documentos, o candidato ainda terá que passar pela avaliação médica, a fim de saber se está apto para realizar as atividades na empresa. O candidato será encaminhado ao médico do trabalho para que sejam feitos os exames admissionais e seja emitido o Atestado de Saúde Ocupacional (ASO). Além de ser uma exigência legal, o ASO permite que a avaliação descreva se o candidato está apto ou não para exercer o cargo.

A última etapa deste processo será a entrega dos uniformes da empresa, bem como do crachá de identificação. Além disso, o mesmo fará o cadastro de sua biometria no relógio ponto digital, a fim de efetuar seus registros de entradas e saídas.

O processo de integração do novo candidato ou novos candidatos será feito em seu primeiro dia de trabalho, onde o assistente de recursos humanos dá as boas vindas a todos e passa verbalmente as principais normas que a empresa tem

estabelecida. No processo de integração, os novos colaboradores também são apresentados aos setores da empresa e por fim, são apresentados aos seus respectivos gerentes.

A empresa objeto de estudo não tem formalizada em documento as normas que quer que todos sigam, prejudicando sua cultura organizacional e fazendo com que determinados comportamentos de seus colaboradores não sejam condizentes com que a empresa quer que seja cumprida.

Da mesma forma, o seu processo de integração é realizado informalmente, onde as normas básicas são descritas aos colaboradores, não tendo nenhum documento de registro das mesmas. Além disso, a integração é feita de forma rápida, sem apresentação do histórico da empresa e sem apresentação dos novos contratados a todos os gestores da empresa, fazendo com que essas pessoas se sintam um tanto perdidas em meio à equipe de trabalho que irão atuar.

#### **d) Remuneração e gestão de cargos e salários**

A organização em estudo não tem nenhuma política de cargos e salários. A pessoa quando contratada é informada das funções que exercerá e a remuneração que perceberá pelos serviços prestados.

Como as demais empresas da região, esta organização é vinculada ao sindicato de sua categoria – comércio – e segue as determinações de pisos salariais e demais adicionais que os cargos demandam, conforme está descrito na Convenção Coletiva do Trabalho (CCT) do sindicato. Porém, a política que é utilizada para definir a remuneração que um colaborador irá receber em sua contratação está baseada em sua experiência profissional. Nos casos em que já estiver trabalhando para a empresa, terá seus reajustes salariais de acordo com a data base indicada pelo sindicato ou então por promoções determinadas pelo tempo que está na empresa.

Neste sentido, a empresa não tem estruturada nenhuma política que estabeleça depois de quanto tempo um colaborador receberá um aumento salarial – além do estabelecido pela CCT – ou quais os requisitos para que o mesmo seja promovido. Isso implica em desmotivação, pelo fato dos colaboradores não poderem projetar suas ascensões profissionais e financeiras dentro da organização.

Alguns cargos, além do salário base, há também outras vantagens recebidas, que integram a remuneração. Os colaboradores ligados ao departamento comercial são comissionados pelas vendas realizadas. Para esses profissionais é estabelecida uma meta de venda individual mensal, sendo que o percentual de comissão será variável conforme o desempenho do colaborador, tendo um percentual diferente caso atinja ou não sua meta.

Para determinados cargos ligados ao setor administrativo e financeiro que lidam diariamente com valores, há o adicional de quebra de caixa. O pagamento da quebra de caixa é fixado por cláusula na CCT do sindicato da categoria e tem o intuito de garantir ao colaborador uma reserva de valor caso venha a faltar dinheiro em caixa, por motivo de cobrança a menor nos recebimentos.

Ainda integra a remuneração dos colaboradores as horas extras. Estas horas adicionais são realizadas quando há a necessidade de cumprir com determinada tarefa que não foi possível concluir ao longo do dia. A hora extra, além do valor da hora normal, tem acréscimo de 60%, conforme estabelece a CCT.

O que ocorre em muitos casos é que colaboradores fazem horas extras sem que haja autorização expressa de seu gerente, fazendo com que a empresa pague horas extras aos colaboradores sem a real necessidade. Há ainda a falta de um controle eficaz para que as horas laboradas em jornada extra realmente sejam realizadas somente quando a empresa solicitar ao colaborador.

#### **e) Benefícios**

A empresa objeto de estudo oferece alguns benefícios aos seus colaboradores, sendo eles até o momento: plano de saúde, alimentação, bolsa de estudos e vale transporte.

O plano de saúde oferecido pela empresa é de fato um dos benefícios que mais agrega valor e vantagens para os colaboradores. O plano de saúde além de beneficiar diretamente o colaborador, pode se estender também ao seu cônjuge e filhos, tornando-se um benefício para toda a família. A empresa estabelece apenas uma norma básica para que o colaborador possa aderir ao plano: ter passado pelo período de experiência de 90 dias.

O colaborador que desejar ter o plano de saúde pagará 50% do valor da mensalidade, ficando o restante por conta da empresa. Caso o colaborador opte por

incluir seus dependentes, ele pagará 100% do valor da mensalidade. Por se tratar de um plano empresarial, mesmo que o colaborador pague o valor integral do plano de seus dependentes, ainda assim será mais vantajoso do que se fosse fazer um plano particular.

A empresa tem em sua estrutura um ambiente próprio para a alimentação, com cozinha e refeitório e prepara diariamente cerca de 100 refeições para os colaboradores. Para o preparo das refeições tem dois profissionais contratados, sendo uma cozinheira e uma auxiliar de cozinha. O benefício da refeição se estende a todos os colaboradores que desejarem almoçar na empresa. Cada colaborador contribui com um valor mensal pela refeição, sendo que a maior parte do custo tem o subsídio da empresa.

O refeitório é um ambiente agradável e aconchegante para que todos os colaboradores tenham uma refeição nutritiva e digna. Além disso, os colaboradores têm a sua disposição uma sala de jogos, bem como cadeiras espreguiçadeiras para àqueles que desejarem descansar após a refeição. Isso faz com que a qualidade de vida no trabalho seja melhor e com que os colaboradores trabalhem mais satisfeitos.

Para os colaboradores que trabalham externamente, como por exemplo, motoristas de entrega e vendedores externos, a empresa fornece um auxílio alimentação para que da mesma forma estes colaboradores tenham a oportunidade de realizarem sua refeição.

Outro benefício oferecido pela empresa é a bolsa de estudos. Esse benefício não se estende a todos os colaboradores, porém todos os colaboradores estão aptos a receber a bolsa. A empresa fornece um determinado número de bolsas de estudos aos colaboradores, levando em consideração o tempo que o colaborador está na empresa, o setor no qual trabalha e se o curso está relacionado ao seu trabalho. A empresa pagará determinado percentual do valor da mensalidade do curso e esse benefício se estende até que o colaborador conclua este curso. A bolsa de estudo é destinada tanto para cursos técnicos quanto graduações em ensino superior.

Por fim, a empresa ainda oferece como benefício o vale transporte para os colaboradores que tiverem a necessidade de utilizar o transporte público para se locomoverem de sua casa para o trabalho e vice-versa. Trata-se de um benefício que tem determinação legal, porém sabe-se que na prática nem todas as empresas fornecem conforme determina a lei. Do valor correspondente ao vale transporte, a

empresa desconta do colaborador 6% correspondente ao valor de seu salário base, ficando o restante do valor como despesa para a empresa.

#### **f) Programas de treinamento e desenvolvimento**

Atualmente, a empresa objeto de estudo tem seus treinamentos mais voltados à parte técnica. Por se tratar de uma empresa comercial, esses treinamentos geralmente são destinados aos profissionais de vendas tendo foco diretamente no conhecimento técnico dos produtos.

Em geral os treinamentos de vendas são ministrados pelos fornecedores dos produtos de determinada marca, que vão até a empresa fazer a demonstração e explicar os detalhes técnicos. Além disso, a empresa também envia seus colaboradores os fornecedores quando os cursos são ministrados diretamente em suas fábricas.

Para os setores administrativo, financeiro e contábil, em geral os treinamentos acontecem quando há o surgimento de um curso específico, onde a empresa oferece o curso para os profissionais do setor, pagando o valor do investimento.

Voltado a todos os setores da empresa, periodicamente acontecem também os treinamentos comportamentais. Esses treinamentos são ministrados pela psicóloga da empresa, bem como às vezes pode ser ministrados por outros profissionais especializados. Esse tipo de treinamento tem por finalidade dar instruções de disciplina, atendimento ao cliente e marketing pessoal. Trazem resultados muito satisfatórios e por esse motivo, a empresa o faz constantemente.

#### **g) Departamento de pessoal**

A empresa possui em sua estrutura de RH um departamento de pessoal, tendo por responsabilidade manter a prática de suas atividades em conformidade com a legislação trabalhista e previdenciária.

O registro dos empregados é uma de suas principais atribuições. Conforme mencionado anteriormente, após os processos de recrutamento e seleção, o novo colaborador deverá apresentar todos os documentos necessários para seu registro.

A empresa utiliza um sistema informatizado para a realização dos procedimentos de departamento de pessoal. Nesse sistema é realizado o cadastro do colaborador e será impressa a ficha de registro de emprego, substituindo o livro de registro de emprego, que era utilizado antigamente. Além da ficha de registro de emprego, é feito também o contrato de experiência.

O padrão utilizado pela empresa para os contratos de experiência é de 90 (noventa) dias, sendo que o primeiro contrato é de 45 (quarenta e cinco) dias, podendo ser prorrogado pelo mesmo período.

Além da emissão da ficha de registro de emprego e do contrato de experiência, a CTPS recebe as devidas anotações de contrato de trabalho, contendo as informações da empresa, o cargo e remuneração do empregado, bem como as anotações referentes ao contrato de experiência.

A CTPS do empregado, a ficha de registro de emprego e o contrato de experiência serão devidamente assinados pelo contador da empresa, que tem preposição para este fim específico. Após, o empregado deverá também assinar a ficha de registro de emprego e o contrato de experiência, sendo que deste último, o empregado ficará com uma via. Na oportunidade são lidas para o empregado todas as cláusulas que o contrato de experiência contém, para que ele fique sabendo dos direitos e deveres que tem em sua relação de trabalho com a empresa.

Quando o colaborador admitido for menor de idade e não for emancipado, o departamento de pessoal instrui para que este convoque seu responsável legal a comparecer à empresa para juntamente com ele, assinar os documentos de registro e experiência.

A legislação trabalhista determina que o empregador obrigatoriamente registre o novo empregado em até 48 (quarenta e oito) horas. Porém, na prática nem sempre a empresa consegue cumprir com essa determinação, face às diversas atividades que o departamento de pessoal é responsável, o registro em diversas ocasiões acaba ocorrendo muitos dias após a contratação do colaborador.

É de responsabilidade de cada gerente informar se seu subordinado será efetivado ou não após os 90 (noventa) dias de experiência. Dessa forma, o departamento de pessoal mantém o controle das datas de vencimento dos contratos de experiência e quando está próximo da data, informa por meio de memorando ao gerente se o contrato de experiência será prorrogado, quando se tratar dos primeiros 45 (quarenta e cinco) dias de experiência, ou se o colaborador pode ser efetivado ou

dispensado, quando se tratar do encerramento de 90 (noventa) dias de experiência. Este memorando é emitido ao gerente por *e-mail*, aguardando que o mesmo retorne o *e-mail* com sua resposta.

O que de fato ocorre na prática é que nem sempre os gerentes dão a devida importância no controle das datas dos períodos de experiência de seus subordinados. O departamento de pessoal às vezes efetiva automaticamente o colaborador, por não ter recebido uma resposta do gerente sobre a efetivação ou não deste. Ocorre, neste sentido, grande falha na comunicação interna da empresa, o que pode causar prejuízos, sendo que dias após o vencimento do período de experiência, o gerente pode solicitar a dispensa do empregado. Neste caso, por falta de um controle adequado, a empresa é obrigada a indenizar aviso prévio ao empregado, bem como multa sobre o FGTS pela dispensa sem justa causa.

Outra prática muito comum é que próximo ao término do período de experiência, mesmo que o gerente decida efetivar o colaborador, este não é questionado se tem o objetivo de permanecer na empresa ou não. Nem mesmo é informado de sua efetivação. A empresa simplesmente faz a efetivação do colaborador, passando o contrato de trabalho a vigorar por prazo indeterminado.

Todos os colaboradores diariamente efetuam os registros de ponto, em exceção apenas para os cargos de chefia. Os registros são efetuados quatro vezes ao dia, sendo eles: na entrada da manhã, na saída para descanso e refeição, na entrada da tarde e na saída no final do expediente de trabalho.

A empresa, em conformidade com a legislação, adotou a forma eletrônica para controle da jornada de trabalho de seus colaboradores. Dessa forma, todo colaborador registra sua biometria no relógio ponto, para fazer sua marcação diária. Assim, por meio de um sistema próprio que possibilita o recebimento das marcações de ponto do relógio a empresa tem o controle e pode verificar todas as situações que podem ocorrer com os colaboradores, podendo ser atrasos, horas faltas ou horas extras.

A empresa procura manter rigorosamente o controle da jornada de trabalho dos seus colaboradores, pelo menos no que diz respeito a horários de entrada. Neste sentido, diariamente no início da manhã são recolhidas as marcações de ponto pelo sistema e é realizada a verificação dessas marcações, observando o horário de chegada dos colaboradores.

Ao colaborador que chega atrasado, o assistente de recursos humanos verifica se o mesmo pode apresentar alguma justificativa sobre o atraso. Nos casos em que não há justificativa, na primeira vez o colaborador é apenas advertido verbalmente. Se o fato ocorrer pela segunda vez, o mesmo receberá uma advertência por escrito e, se ocorrer novamente, o colaborador poderá ser suspenso.

Este mesmo procedimento se dá para as faltas sem justificativa. Neste caso, além do colaborador sofrer o desconto do dia de falta, ainda poderá receber advertência por não comunicar ou não apresentar justificativa pela falta.

A empresa abona apenas as faltas ao trabalho que tem as justificativas descritas no artigo 473 da CLT, sendo elas:

- Até 2 (dois) dias consecutivos, em caso de falecimento do cônjuge, ascendente, descendente, irmão ou pessoa que, declarada em sua carteira de trabalho e previdência social, viva sob sua dependência econômica;
- Até 3 (três) dias consecutivos, em virtude de casamento;
- Por um dia, em caso de nascimento de filho no decorrer da primeira semana;
- Por um dia, em cada 12 (doze) meses de trabalho, em caso de doação voluntária de sangue devidamente comprovada;
- Até 2 (dois) dias consecutivos ou não, para o fim de se alistar eleitor, nos termos da lei respectiva;
- No período de tempo em que tiver de cumprir as exigências do Serviço Militar;
- Nos dias em que estiver comprovadamente realizando provas de exame vestibular para ingresso em estabelecimento de ensino superior;
- Pelo tempo que se fizer necessário, quando tiver que comparecer a júízo;
- Pelo tempo que se fizer necessário, quando, na qualidade de representante de entidade sindical, estiver participando de reunião oficial de organismo internacional do qual o Brasil seja membro.

Nos casos descritos acima, com a apresentação do documento comprobatório, a empresa abonará as faltas, sem que o colaborador tenha prejuízo



em sua remuneração. Nos demais casos, o gerente poderá conceder que o colaborador não seja advertido, porém o respectivo desconto ocorrerá pela ausência ao trabalho.

Em muitos casos, o atestado médico ou outros documentos que possam abonar ou justificar a falta são apresentados pelo colaborador ao gerente, porém o mesmo não repassa ao departamento de recursos humanos, dificultando os controles de frequência ou ainda causando lançamentos de faltas indevidas, que devem ser corrigidas pelo setor, causando retrabalho.

A folha de pagamento dos colaboradores é de responsabilidade também do departamento de pessoal. Para calcular da folha de pagamento, é necessário que os profissionais do departamento façam a apuração mensal de todos os eventos ocorridos dentro do mês. Dessa forma, faz-se a leitura do cartão ponto para que seja apurado as horas faltas, bem como as horas extras realizadas. Ainda, é necessário que os atestados médicos e outras justificativas que abonam faltas sejam lançados no sistema para o colaborador não sofrer o desconto de horas faltas.

Além disso, o assistente de recursos humanos tem por responsabilidade o lançamento dos valores referente ao desconto de alimentação dos colaboradores, assim como do vale transporte e também de participações no plano de saúde. De forma geral, estes são os principais descontos que os colaboradores sofrem na folha de pagamento.

Para fechamento da folha mensal, é realizado também o cálculo das comissões dos colaboradores que atuam no departamento comercial. Dessa forma, mensalmente é elaborada a planilha, levando em conta as vendas realizadas por cada vendedor e o percentual que será aplicado para que seja conhecido o valor que receberá de comissão. Conforme exposto anteriormente, cada vendedor recebe no início do mês a sua meta mensal, sendo que o percentual a ser aplicado sobre suas vendas para o recebimento das comissões está diretamente ligado ao valor de suas vendas.

Realizados todos os lançamentos, a folha é calculada e é feito a verificação no sistema para se certificar que não há nenhuma inconsistência. Após a verificação, cabe ao assistente de recursos humanos o envio da GFIP e do CAGED, sendo estes, obrigações acessórias mensais. Com o envio da GFIP é possível emitir a guia de recolhimento do FGTS, assim como emitir a GPS (Guia da Previdência Social), que é composta pelo valor de INSS retido dos colaboradores e o valor de

contribuição previdenciária patronal que é de obrigação da empresa. O CAGED, por sua vez, informa ao Ministério do Trabalho as movimentações de admissões e demissões realizadas no mês.

Emitidas as guias de FGTS e GPS, é feito as solicitações de pagamento, que são autorizadas pelo contador da empresa e repassadas ao departamento financeiro para efetuar o pagamento, conforme data de vencimento.

O pagamento dos salários aos colaboradores ainda é realizado na empresa, ou seja, cada colaborador recebe seu pagamento diretamente na empresa, o que dificulta muito o trabalho do departamento de pessoal, devido ao número de colaboradores que a empresa tem no momento.

Ao departamento de pessoal cabem também os cálculos referentes às férias dos colaboradores. Dessa forma, quem controla os vencimentos das férias de todos os colaboradores é o assistente de recursos humanos, que mensalmente verifica a data de vencimento por departamento e encaminha o relatório para cada gerente responsável por seu pessoal. Quando verificado que determinado colaborador está próximo do vencimento de 2 (dois) períodos aquisitivos, o gerente é alertado para que providencie as férias desse colaborador, evitando que a empresa pague férias em dobro por ter deixado vencer duas férias.

Conforme observado na prática, nem sempre os gerentes respeitam o prazo estabelecido para dar férias aos seus subordinados, fazendo com que o departamento de pessoal insista em alertá-los sobre a situação. Além disso, em geral, o colaborador não recebe o aviso de férias 30 dias antes do início do gozo, conforme determina o Art. 135 da CLT, sendo avisado em alguns casos, dias antes do início do gozo. Neste caso, falta maior controle para que as férias sejam programadas durante o decorrer do ano, a fim de que os colaboradores possam programar eventuais viagens ou passeios e da mesma forma, a empresa consiga se programar para substituir temporariamente o cargo da pessoa que entrará em gozo de férias.

A empresa também não realiza provisão de férias, fazendo com que não haja reserva do valor referente a esta obrigação, onde o desembolso é certo, seja em concessão de férias, ou se não concedidas, serão pagas em rescisão de contrato de trabalho. Dessa forma, não há a apropriação mensal desses valores e não há geração de um passivo com obrigações trabalhistas. Isso indica que a

contabilidade, bem como o financeiro não reconhece corretamente as despesas mensais com pessoal.

No que se refere à folha de pagamento do 13º salário, da mesma forma o departamento de pessoal realiza os cálculos, levando em conta a remuneração que o colaborador obteve no decorrer do ano. Conforme determina a lei, os pagamentos são realizados em duas parcelas. A primeira parcela, chamada de 13º salário adiantamento tem vencimento até o dia 30 (trinta) do mês de novembro e a segunda parcela, também chamada de 13º salário integral – que sofre a dedução do adiantamento – deve ser paga até o dia 20 (vinte) do mês de dezembro. Assim como as férias, as despesas com 13º salário também não são provisionadas pela empresa.

Além das obrigações acessórias descritas anteriormente, o departamento de pessoal da empresa objeto de estudo também envia anualmente a DIRF e a RAIS, assim como fornece aos colaboradores o comprovante de rendimentos, para que seja feito a declaração de ajuste anual do imposto de renda.

#### **h) Rescisão do contrato de trabalho**

O departamento de pessoal da empresa também é responsável pelo desligamento dos colaboradores. Ao departamento compete o cálculo e a homologação da rescisão, seja na própria empresa ou na entidade sindical.

Além disso, nas demissões por iniciativa da empresa, o assistente de recursos é quem efetiva a demissão, ficando com a responsabilidade de comunicar ao empregado sua dispensa, de providenciar os documentos para assinatura e também de encaminhá-lo para a realização de exame demissional.

As rescisões de colaboradores que trabalharam até 6 (seis) meses na empresa serão pagas na própria empresa, já para as rescisões dos colaboradores que trabalharam tempo superior a 6 (seis) meses, obrigatoriamente a rescisão deverá ser homologada no sindicato da categoria.

Em geral, na empresa acontecem os seguintes motivos de rescisão do contrato de trabalho:

- Demissão sem justa causa;
- Pedido de demissão sem justa causa;
- Rescisão por Término do contrato de experiência;

- Rescisão de contrato de experiência antecipado pelo empregador;
- Rescisão de contrato de experiência antecipado pelo empregado;

O quadro 8 mostra o número de demissões por cada um dos motivos descritos acima, em um período de 12 (doze) meses:

Quadro 8 - Motivos de rescisão

Motivos de Rescisão	Quantidade
Demissão Sem Justa Causa	21
Pedido de Demissão Sem Justa Causa	37
Rescisão Por Término do Contrato de Experiência	6
Rescisão de Contrato de Experiência Antecipado Pelo Empregador	3
Rescisão de Contrato de Experiência Antecipado Pelo Empregado	17
<b>Total</b>	<b>84</b>

Fonte: criado pelo autor (2013).

Analisando os dados apresentados, é possível observar que a maioria das rescisões ocorre por pedido de demissão, ou seja, por iniciativa do colaborador, sendo que um número considerável dessas rescisões também acontece com os colaboradores que estão em contrato de experiência e que optam pelo desligamento antes do vencimento do contrato.

As demissões que acontecem sem aviso prévio, seja por demissão realizada pela empresa ou pelo pedido de demissão do colaborador, o pagamento das verbas rescisórias poderá ser feito em até 6 (seis) dias úteis, conforme determina a CCT. Já para as rescisões onde há cumprimento de aviso prévio, obrigatoriamente o pagamento deverá acontecer no próximo dia útil do término do aviso.

Conforme exposto anteriormente, quando a demissão é por iniciativa da empresa, a comunicação ao colaborador da dispensa é informada pelo assistente de recursos humanos e não pelo gerente do colaborador demitido. Isso gera certo constrangimento ao colaborador que na maior parte dos casos não tem o real conhecimento do motivo pelo qual está sendo demitido.

Nos casos em quem a demissão é por iniciativa do colaborador, geralmente o colaborador procura diretamente o assistente de recursos humanos para avisá-lo de sua intenção de sair da empresa, fazendo com que em muitos dos casos, o gerente do colaborador não tome conhecimento do seu desligamento, apenas após ter sido efetivado a demissão.

A pesquisa na empresa objeto de estudo buscou observar também em média quanto tempo um colaborador permanece na empresa. Dessa forma, foi observado um período de 12 (doze) meses, onde foi possível chegar ao seguinte resultado, conforme demonstra o quadro 9:

Quadro 9 - Tempo de permanência na empresa

<b>Mês/Ano</b>	<b>Até 06 meses</b>	<b>De 06 à 12 meses</b>	<b>De 12 à 18 meses</b>	<b>De 18 à 24 meses</b>	<b>Acima de 24 meses</b>	<b>Total</b>
<b>Mai/12</b>	2	1	-	-	-	<b>3</b>
<b>Jun/12</b>	-	1	-	-	3	<b>4</b>
<b>Jul/12</b>	6	3	1	-	-	<b>10</b>
<b>Ago/12</b>	5	-	1	-	-	<b>6</b>
<b>Set/12</b>	2	4	-	1	-	<b>7</b>
<b>Out/12</b>	3	1	2	-	2	<b>8</b>
<b>Nov/12</b>	-	-	-	-	3	<b>3</b>
<b>Dez/12</b>	1	3	1	-	1	<b>6</b>
<b>Jan/13</b>	8	1	-	-	-	<b>9</b>
<b>Fev/13</b>	10	4	-	2	1	<b>17</b>
<b>Mar/13</b>	2	1	-	-	-	<b>3</b>
<b>Abr/13</b>	5	1	-	1	1	<b>8</b>
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>84</b>

Fonte: criado pelo autor (2013).

Com a apresentação desses dados, é possível concluir que mais da metade dos colaboradores ficaram na empresa menos de 06 (seis) meses e na maior parte dos casos a demissão ocorreu dentro do período de experiência de 90 dias.

Isso geralmente é ocasionado pelo pedido de dispensa feito pelo próprio empregado em razão de não ter aptidão com o cargo que estava realizando, bem como por não ter sido deixado claro na entrevista de seleção as funções que desempenharia dentro do cargo para o qual foi contratado.

A empresa objeto de estudo até o presente momento não adota a entrevista de desligamento como um procedimento obrigatório, sendo que a faz somente em alguns casos isolados. Dessa forma, a empresa não utiliza de uma eficaz ferramenta de pesquisa que pode ajudar muito o departamento de recursos humanos na busca de soluções para evitar a rotatividade de pessoal. A entrevista de

desligamento tem o objetivo de colher informações do entrevistado sobre os reais motivos que o levaram a pedir a demissão, bem como de sua visão em relação à empresa, ao ambiente de trabalho, ao clima organizacional, entre outros.

#### 4.3 PROPOSTAS DE MELHORIAS

A empresa objeto de estudo está em constante processo de expansão. Por ter sua marca consolidada no mercado e ser uma das principais empresas em seu ramo de atividade no sul de Santa Catarina, faz com que seja uma empresa sólida e pronta para desafios.

Neste sentido, a alta administração tem consciência que tudo isso só foi possível ser construído pela ajuda de seu maior capital, as pessoas. Para que os processos sejam mais eficazes, bem como os colaboradores se sintam mais realizados por fazer parte desse quadro, sugere-se que os procedimentos sejam aprimorados, no intuito de tornar o ambiente de trabalho mais sadio e reter os talentos que a empresa possui.

Dessa forma, observando os procedimentos realizados diariamente pela empresa e confrontando com o referencial teórico pesquisado, propõem-se as seguintes melhorias:

- Processos de recrutamento e seleção: a empresa adota alguns canais para a divulgação das vagas em aberto no mercado de trabalho, porém é proposto que além dos meios já utilizados, possa também investir em empresas especializadas neste ramo, a fim de conseguir candidatos mais qualificados para determinados cargos que demandam formação profissional. Além disso, não é prática da empresa o recrutamento interno. Propõe-se que a empresa adote o esse tipo de recrutamento como forma de priorizar oportunidades de crescimento para as pessoas que já fazem parte do quadro de pessoal, gerando maior grau de satisfação entre os colaboradores e motivando-os a serem mais produtivos e responsáveis.

Observou-se também que o processo de seleção nem sempre dá os resultados esperados, fazendo com que grande parte dos contratados não permaneça na empresa após o período de experiência. Conforme dados apresentados, em muitos casos o novo colaborador não se adaptou ao ambiente de trabalho e na realização das atividades ou ainda por não ter as competências

necessárias para o desempenho dessas funções. Dessa forma, é proposto que o processo de seleção seja mais rígido e quando for necessário, sejam aplicados testes práticos a fim de conhecer na prática as habilidades dos candidatos para o cargo.

- Admissão e integração dos contratados: a empresa adota todos os procedimentos prescritos na legislação no que diz respeito à documentação para o registro do empregado e exames admissionais. Além disso, o RH tem suas políticas de integração para que os novos colaboradores conheçam um pouco das normas e a estrutura da empresa. Porém, o que faz com que o processo não seja totalmente eficaz é pelo fato de que as normas são apresentadas de maneira informal, sem documentação.

Neste sentido, propõe-se que a empresa elabore e confeccione o Manual do Colaborador. Esse manual, a exemplo de grandes empresas da região, trará todos os deveres e direitos que o colaborador tem, bem como a missão, visão e valores da empresa e dará dicas de bom relacionamento interpessoal e responsabilidades enquanto colaborador da empresa. O manual deve ser entregue ao novo colaborador no momento da integração, onde os principais aspectos devem ser apresentados e no final do processo de integração, o colaborador deverá assinar um termo onde assume que recebeu o manual, bem como as informações contidas nele.

Ainda no processo de integração, propõe-se que a empresa desenvolva um vídeo institucional, com a palavra de boas vindas do diretor/proprietário e que demonstre um pouco da história da empresa e a sua estrutura física, para que os novos colaboradores tomem conhecimento da empresa do qual farão parte.

É proposto ainda a participação dos gerentes no processo de integração. O gerente deverá fazer o processo de integração do novo colaborador no seu setor, apresentando os demais integrantes do setor e acompanhando o novo colaborador durante uma semana, com o objetivo de envolvê-lo na equipe.

O processo de integração deverá conter ainda as informações sobre a área de segurança e saúde no trabalho, bem como o profissional de segurança do trabalho deverá entregar os Equipamentos de Proteção Individual para os colaboradores que necessitarem do uso, orientando-os sobre a utilização e substituição dos mesmos.

Atualmente, toda semana ou até mais de uma vez na semana, é realizado a integração de novos colaboradores, gerando retrabalho para o RH. Para que o processo de integração seja eficiente, porém esteja sob a capacidade de realização dos profissionais do RH, sugere-se que o início das atividades dos novos contratados aconteça apenas duas vezes por mês, preferencialmente em cada quinzena do mês. Dessa forma, mais colaboradores serão integrados de uma só vez, otimizando o trabalho do RH.

- Remuneração e gestão de cargos e salários: conforme observado, a empresa não possui uma gestão de cargos e salários e sabe-se que estruturar um plano de cargos e salários é uma tarefa complexa. Dessa forma, acredita-se que a empresa ainda não esteja preparada nem tenha porte para que seja implantado um plano de cargos e salários, porém, de acordo com sua perspectiva de crescimento, no futuro poderá contratar serviços de consultorias para que sejam dados os passos para a implantação.

Sugere-se ainda à empresa maior controle sobre a realização das horas extras dos colaboradores, sendo que a maior parte das vezes essas horas são realizadas sem a devida autorização do gerente do setor.

- Programas de treinamento e desenvolvimento: conforme descrito anteriormente, o tratamento que a empresa utiliza para as políticas de treinamento é mais voltado ao desenvolvimento de profissionais do setor comercial, o que de fato é importante, porém não somente. Os demais setores da empresa contribuem igualmente para que a empresa permaneça constantemente em atividade e faça com que os procedimentos sejam realizados da forma mais correta possível.

Propõe-se que além de manter esse tipo de treinamento, a empresa possa oferecê-los também aos demais departamentos, a fim de poder capacitar constantemente seus colaboradores, aperfeiçoando todos os processos desenvolvidos na empresa, seja no atendimento ao cliente, nas atividades administrativas e também na área operacional da empresa.

A empresa deverá oferecer também treinamentos voltados à segurança no trabalho. Esse tipo de treinamento tem por objetivo orientar os colaboradores sobre o uso dos equipamentos de segurança e também na prevenção de acidentes no ambiente de trabalho. Isso fará com que riscos sejam minimizados e todos



estejam conscientes dos deveres que têm em relação ao uso e conservação desses equipamentos de proteção.

Os treinamentos são fatores determinantes de motivação para que os colaboradores se sintam envolvidos e importantes no processo de expansão da empresa. Assim, é necessária a participação do RH para que instrua a empresa a estabelecer políticas de treinamentos voltadas a todos os setores da empresa, a fim de qualificar por completo todo o seu quadro de colaboradores, possibilitando que todos tenham aprendizado continuado dentro da organização.

Ainda sobre as políticas de treinamento e desenvolvimento, propõe-se que a empresa adote a bolsa de estudos como parte do desenvolvimento de colaboradores e não como um benefício. Os benefícios devem ser oferecidos a todos os colaboradores da empresa, sem distinção de cargo ou setor. Como atualmente a empresa oferece apenas um determinado número de bolsas de estudo por ano, é necessário que estas sejam tratadas como parte do desenvolvimento de colaboradores, a fim de evitar eventuais complicações que possam vir a ocorrer por meio de reclamações trabalhistas.

- Departamento de pessoal: no que se refere aos procedimentos de registro do empregado, nem sempre os profissionais desse departamento conseguem cumprir com o prazo determinado pela CLT para o registro de emprego, sendo este de até 48 (quarenta e oito) horas. Devido às diversas atividades de responsabilidade do departamento de recursos humanos, tem-se dificuldade para cumprir com o prazo para o registro e a assinatura.

Em relação aos contratos de experiência, é proposto maior controle por parte do departamento de pessoal sobre os vencimentos, bem como maior cobrança para que os gerentes deem seu parecer sobre a efetivação ou não do colaborador sob sua responsabilidade. Nesse sentido, pode ser criado um formulário de avaliação de experiência, onde o avaliador será o gerente e o avaliado, o colaborador em experiência.

A avaliação de experiência tem por objetivo avaliar o desempenho técnico e comportamental do colaborador, além de aproximar a relação entre chefe-subordinado. Esse formulário pode conter requisitos como: pontualidade, assiduidade, desenvolvimento da função, interesse de aprendizado e iniciativa,

produção e rendimento, postura profissional, apresentação pessoal, sociabilidade às normas etc.

Neste momento, o avaliado terá também a oportunidade de fazer suas observações relacionadas à sua avaliação sobre a empresa, fazendo com que esse processo mostre iniciativas para a correção de procedimentos praticados pela empresa. O formulário, após impresso, preenchido e assinado pelo avaliador e avaliado, deverá ser entregue ao departamento de recursos humanos, que promoverá a efetivação ou não do colaborador, conforme informado no formulário.

Sobre os procedimentos realizados pelo departamento de pessoal em relação às férias, propõe-se que seja feito anualmente a programação de férias dos colaboradores. Essa responsabilidade deve ser delegada aos gerentes de cada setor, tendo suporte do RH. Com a programação de férias por setor da empresa, fica mais fácil a organização do pessoal para substituição do colaborador, enquanto o responsável está em gozo de férias, bem como causa maior satisfação ao colaborador que poderá programar com antecedência suas férias.

Ainda sobre as férias, é essencial que a empresa faça a provisão mensal das mesmas. Faz com que a empresa tenha maior controle sobre os gastos com as obrigações trabalhistas e mantém corretamente os registros contábeis.

- Políticas de desligamento: a julgar pela importância que o processo de desligamento deve ser tratado, a fim de não gerar reclamações trabalhistas e manter uma boa imagem da empresa, propõem-se alguns tratamentos especiais para estes procedimentos.

Como é de costume, em geral quem realiza as demissões é o assistente de recursos humanos, não contando com a presença do gerente do colaborador que está sendo dispensado. Propõe-se que a comunicação do desligamento seja dada pelo próprio gerente, como forma de respeito e atenção ao demitido. Isso faz com que o processo de demissão seja menos ofensivo e demonstra que o colaborador, mesmo que esteja sendo demitido, contribuiu para o crescimento da empresa.

Da mesma forma, a entrevista de desligamento deve ser prática usual da empresa, sendo um instrumento de coleta de informações muito importante para o departamento de recursos humanos. Independente do motivo da demissão, propõe-se a aplicação da entrevista de desligamento. O objetivo desse instrumento é coletar

o máximo de informações e impressões referentes ao ambiente de trabalho, contribuindo para o processo de desenvolvimento e crescimento da organização.

As pessoas quando estão se desligando, têm maior facilidade para expor suas impressões e descontentamentos em relação à empresa. Dessa forma, apontam as qualidades que a mesma possui, mas ao mesmo tempo dão evidência das áreas que contêm falhas e contribuem para a desmotivação dos empregados. Assim, com a coleta e análise dessas informações, é possível que a empresa promova ações de correção e transformação de determinados processos, com o intuito de promover o bem estar de todos os colaboradores.

Além disso, uma entrevista de desligamento pode fazer com que seja revertida uma demissão, nos casos em que o colaborador é considerado um talento para a empresa e a mesma não tem a intenção de perdê-lo. A empresa poderá oferecer-lhe uma contraproposta e o colaborador poderá reconsiderar sua permanência na empresa. Tal fato pode ser raro, porém não impossível, desde que a entrevista de desligamento seja aplicada da maneira correta.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações de sucesso buscam sua colocação no mercado, almejam lucros, mas compreendem que, além disso, o seu papel na sociedade é a participação no desenvolvimento socioeconômico e o bem estar de todos. As sociedades têm evoluído em sua cultura, seus padrões de vida e as organizações são participantes ativos para as mudanças ocorridas.

As pessoas são os responsáveis por todas essas mudanças, pois são participantes dos processos de transformação, de evolução e aprimoramento das atividades realizadas diariamente nas organizações. Elas têm se preocupado cada vez mais em buscar capacitação, pois sabem que as organizações também buscam as pessoas mais preparadas para somar em sua equipe de trabalho.

Neste sentido, a administração de recursos humanos se faz presente, promovendo ações que levam colaboradores e gestores para o mesmo rumo, estreitando suas relações e deixando claro a todos os participantes que o sucesso só será possível se todos os envolvidos cumprirem com o seu papel.

Diante do exposto, foram definidos os objetos específicos para a elaboração do presente estudo, sendo eles: 1) conhecer os benefícios e contribuições trazidos com a implantação da administração de recursos humanos; 2) abordar de que forma as organizações estão investindo no capital humano para melhor desenvolvimento das atividades e geração de talentos; 3) descrever os subsistemas que englobam o sistema de recursos humanos; 4) descrever as principais diferenças entre um departamento de pessoal e a administração de recursos humanos; 5) propor mudanças nos procedimentos de recursos humanos da empresa e; 6) comparar a teoria com as práticas de recursos humanos adotadas pela empresa.

O primeiro objetivo foi alcançado por meio da pesquisa bibliográfica que relatou a forma como as organizações evoluem implantando as ferramentas de gestão que a administração de recursos humanos oferece, por meio da capacitação, motivação e os benefícios que a organização pode oferecer aos seus colaboradores.

Da mesma forma, o segundo objetivo expôs as formas de incentivo dadas aos colaboradores. As organizações de sucesso oferecem aos seus colaboradores oportunidades de crescer juntos com elas, pois reconhecem que o relacionamento

entre a organização e os colaboradores deve ir além da troca de favores, eles devem ser parceiros para o crescimento.

O terceiro objetivo foi alcançado, pois a literatura estudada deu embasamento para descrever os principais subsistemas que administração de recursos humanos possui. Por se tratar de um departamento tão amplo e importante da organização, seria impossível concentrar todas as atividades a um único profissional especializado. Dessa forma, para cada subsistema deve ser dada a competência a profissionais especializados que, de forma precisa, tratarão dos assuntos relacionados àquele processo de gestão.

No que diz respeito ao quarto objetivo, foi possível observar as atividades de exclusiva responsabilidade do departamento de pessoal, dando ênfase que esse subsistema, assim como os demais, faz parte da ampla administração de recursos humanos de uma organização.

O quinto objetivo foi alcançado, conforme as propostas de melhorias que foram apresentadas, a fim de aprimorar os procedimentos já realizados pelo RH da empresa, bem como estabelecer novos procedimentos que contribuirão para a excelência na gestão de pessoas.

Por fim, o último objetivo evidencia-se com a confrontação da teoria estudada nos referenciais bibliográficos em relação às práticas adotadas na empresa que foi objeto de estudo. A organização estudada, sendo de médio porte, tem participação ativa em seu ramo de atividade e contribui para o desenvolvimento da região onde atua.

A empresa possui em sua estrutura administrativa um departamento de recursos humanos, responsável por todas as atividades ligadas aos colaboradores. Por se tratar de uma empresa de médio porte, esse departamento é composto por poucos colaboradores, que juntos realizam todos os procedimentos de RH, conforme as necessidades da empresa. O departamento de recursos humanos da empresa conta com a supervisão do contador e a participação ativa de um assistente de recursos humanos, bem como de um estagiário.

Conforme pesquisa realizada, compreende-se que há uma sobrecarga de tarefas para os profissionais do departamento, ocasionando deficiência na execução das atividades, que não permite uma adequada gestão dos recursos humanos da organização. Tal fato acarreta no descumprimento de determinadas obrigações legais, assim como não é possível dar a devida atenção aos colaboradores, à

integração entre os gestores e colaboradores e nas demais políticas de gestão de responsabilidade do departamento de recursos humanos.

Dessa forma, conclui-se que a empresa em seu porte atual não suporta uma administração de recursos humanos estruturada em subsistemas, conforme estudos realizados nos referenciais teóricos. Porém, há a necessidade de contratação de pelo menos mais um profissional que tenha conhecimento nas práticas de RH, proporcionando que a empresa continue investindo no seu capital humano, melhorando seu processo de gestão de pessoas. Com isso, havendo motivação e entusiasmo para a busca de novos desafios, os colaboradores se tornarão parceiros para o desenvolvimento e crescimento econômico da organização que trabalham.

## REFERÊNCIAS

- BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 2005. 547 p.
- BOOG, Maria Cristina Faber; CASTRO, Alfredo Pires de. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. 3. ed São Paulo: Gente, 2002. 632 p.
- BRONDI, Benjamin; BERMÚDEZ, René Raúl Zambrana. **Departamento pessoal modelo**. 4.ed. rev. e atual. São Paulo: IOB, 2007. 804 p.
- CARVALHO, Pedro Carlos de. **Recursos humanos: (história, definições e procedimentos)**. Campinas, SP: Alínea, 2000. 222 p.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. 3.ed. São Paulo: Ed. McGraw-Hill, 1983. xiii 249 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999. 457 p.
- \_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**. 6.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 385 p.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos: edição compacta**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 631 p.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed São Paulo: Atlas, 2004a. 515 p.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 2.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2004b. 529 p.
- Consolidação das leis do Trabalho de 1943**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)> Acesso em 30 mai. 2013.
- DMITRUK, Hilda B. **Cadernos metodológicos: diretrizes do trabalho científico**. 6. ed. rev., ampl. e atual Chapecó, SC: Argos, 2004. 214 p.
- FIDELIS, Gilson José. **Gestão de pessoas: rotinas trabalhistas e dinâmicas do departamento de pessoal**. 2. ed São Paulo: Érica, 2008. 220 p.
- GARRETT, Alexandre; TACHIZAWA, Takeshy. **Crenças e valores em nossas organizações**. São Paulo: Cultura, 2006. 204 p.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

GUEDES, Enildo Marinho. **Curso de metodologia científica**. Curitiba, PR: HD Livros, 1997. 224 p.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. . **Metodologia de pesquisa**. 3.ed São Paulo: McGraw-Hill, 2006. 583 p.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005. 420p.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; FLEURY, Maria Tereza Leme et al. **As pessoas na organização**. 5. ed São Paulo: Gente, 2002. 306 p.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007. 267 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos : do operacional ao estratégico**. 9.ed. São Paulo: Futura, 2004. 332 p.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 11. ed São Paulo: Futura, 2005. 332 p.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W.; MARCONDES, Reynaldo C. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Altas, 2000. 534 p.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 480 p.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 3.ed Rio de Janeiro: FGV, 2004. 260 p.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. 3. ed São Paulo: Futura, 2000. 379 p.